



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**EXPANZE PODNIKU NA ZAHRANIČNÍ TRH**

COMPANY EXPANSION ON A FOREIGN MARKET

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Viet Hung Nguyen**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**

**BRNO 2019**

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Viet Hung Nguyen**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**  
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Expanze podniku na zahraniční trh

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulování podnikatelského záměru expanze společnosti Jonckers Translation & Engineering, s.r.o. – založení pobočky v Ekvádoru.

### Základní literární prameny:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ, J. PETERKA. Podnikatelský plán, Brno: Computer Press, 2007. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK. International marketing: theory, practices and new trends. Second revised edition. Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2016. ISBN 978-80-245-2152-7.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. Mezinárodní obchodní operace. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-74-0-654-8.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na formulování podnikatelského záměru na rozvoj společnosti Jonckers Translation & Engineering, s.r.o., která by chtěla otevřít novou pobočku v Ekvádoru. Rozhodl jsem se vytvořit návrh na tento rozvoj pomocí podnikatelského záměru. Z počátku bylo nutné provést analýzu společnosti, kde jsem využil různých metod analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V poslední části jsem se zaměřil na formulování podnikatelského záměru.

klíčová slova

průzkum, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, podnikatelský záměr

## **Abstract**

This diploma thesis is focused on formulation of a business plan for development of the company Jonckers Translation & Engineering, Ltd., which intends to open a new branch office in Ecuador. In this thesis the business proposal approach is applied. To accomplish the analytical part methods of external and internal environment analysis were used. The proposal is focused on formulation of a business plan.

key words

research, SLEPT analysis, Porter's five forces, SWOT analysis, business plan

### **Bibliografická citace**

NGUYEN, Viet Hung. Expanze podniku na zahraniční trh [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119880>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Marek Zinecker.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

---

Podpis studenta

### **Poděkování**

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Markovi Zineckerovi, Ph.D. za jeho vedení mé diplomové práce, za jeho cenné a odborné rady a jeho čas. Současně bych chtěl poděkovat své rodině, svým přátelům, známým a kolegům z práce, kteří mě po celou dobu tvorby této práce podporovali.

# OBSAH

CÍLE, POSTUP ZPRACOVÁNÍ A POUŽITÉ METODY .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1 Podnikání na mezinárodních trzích.....	14
1.2 Subjekty realizující mezinárodní podnikatelské aktivity.....	14
1.2.1 Nadnárodní podniky .....	14
1.2.2 Malé a střední podniky .....	15
1.3 Vstup na zahraniční trh .....	15
1.3.1 Načasování vstupu .....	15
1.3.2 Geografická lokalizace mezinárodního působení .....	16
1.3.3 Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trh .....	17
1.3.4 Mezinárodní marketingový průzkum.....	17
1.3.5 Formy vstupu na zahraniční trhy .....	18
1.4 Podnikatelský záměr .....	18
1.4.1 Základní části podnikatelského záměru .....	19
1.5 Klasifikace investičního projektu .....	19
1.5.1 Vztah k rozvoji podniku .....	19
1.5.2 Věcná náplň projektů .....	20
1.5.3 Míra závislosti projektů .....	20
1.5.4 Forma realizace projektu .....	21
1.6 Strategická analýza podniku .....	21
1.1 SLEPT analýza .....	21
1.6.1 Porterův model konkurenčních sil .....	22
1.6.2 Analýza vnitřního prostředí – McKinsey 7S .....	22
1.6.3 SWOT analýza.....	23
1.6.4 Finanční zhodnocení – vybrané finanční ukazatele.....	24
1.7 Mezinárodní strategie .....	25
1.8 Strategické plánování.....	25
1.8.1 Stanovení poslání a cílů .....	26



1.8.2	Výběr nosných podnikatelských aktivit.....	26
1.9	Příprava a plánování .....	26
1.10	Analýza rizik.....	27
1.10.1	Riziko.....	27
1.10.2	Druhy rizik.....	27
1.10.3	Analýza rizik.....	28
1.10.4	Metody analýzy rizik .....	28
2	ANALYTICKÁ ČÁST .....	29
2.1	Představení společnosti.....	29
2.2	Marketingový mix.....	29
2.2.1	Produkt.....	29
2.2.2	Cena .....	30
2.2.3	Propagace.....	31
2.2.4	Místo – distribuční cesty .....	31
2.3	SLEPT analýza .....	32
2.3.1	Sociální faktory.....	32
2.3.2	Legislativní faktory.....	32
2.3.3	Ekonomické faktory.....	33
2.3.4	Politické faktory.....	33
2.3.5	Technologické faktory .....	34
2.4	Struktura Porterova modelu pěti sil .....	34
2.4.1	Kupující .....	34
2.4.2	Dodavatelé .....	35
2.4.3	Stávající konkurence.....	35
2.4.4	Potenciální konkurenti .....	36
2.4.5	Substituty .....	36
2.5	Struktura McKinsey 7S.....	36
2.5.1	Vize a strategie.....	36
2.5.2	Spolupracovníci .....	37
2.5.3	Schopnosti.....	38

2.5.4	Styl.....	38
2.5.5	Sdílené hodnoty .....	38
2.5.6	Systemy.....	39
2.5.7	Struktura zaměstnanců.....	39
2.6	Finanční analýza .....	40
2.6.1	Vertikální analýza .....	41
2.6.2	Horizontální analýza .....	42
2.6.3	Rentabilita .....	44
2.6.4	Zadluženost.....	44
2.6.5	Ukazatele aktivity .....	45
2.7	SWOT .....	46
3	NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	48
3.1	Realizační resumé .....	48
3.1.1	Charakteristika služby.....	48
3.1.2	Popis trhů .....	48
3.1.3	Strategické zaměření po dobu 3 let.....	48
3.1.4	Klíčový pracovníci.....	49
3.2	Charakteristika firmy a služby .....	49
3.2.1	Historie firmy.....	50
3.2.2	Charakteristika služby.....	50
3.2.3	Sledování cíle.....	51
3.3	Organizační plán .....	51
3.3.1	Organizační schéma .....	51
3.3.2	Založení společnosti v Ekvádoru – legislativa a právní náležitosti .....	53
3.3.3	Zabezpečení kancelářských prostorů a jejich vybavení.....	55
3.3.4	Nábor zaměstnanců, jejich role a školení .....	56
3.3.5	Činnosti spojené s cestováním a ostatní náklady .....	57
3.3.6	Časový harmonogram (Ganttův diagram) .....	58
3.4	Analýza rizik a opatření.....	59
3.4.1	Hodnocení rizik.....	60

3.4.2	Mapa rizik .....	62
3.4.3	Opatření rizik .....	62
3.4.4	Mapa rizik po opatření .....	64
3.4.5	Pavučinový graf .....	65
3.5	Finanční aspekty .....	65
3.5.1	Plán tržeb, nákladů a výsledku hospodaření .....	67
ZÁVĚR .....		68
ZDROJE .....		69
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		71
SEZNAM TABULEK .....		72
SEZNAM PŘÍLOH .....		71

# **CÍLE, POSTUP ZPRACOVÁNÍ A POUŽITÉ METODY**

## **Cíle práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je formulování podnikatelského záměru expanze společnosti Jonckers Translation & Engineering, s.r.o. – založení pobočky v Ekvádoru. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je nutné si tento cíl rozdělit do dílčích cílů, které jsou uvedeny níže:

- vymezení teoretické části diplomové práce,
- představení společnosti,
- analýza současné situace – jaké analytické nástroje budou použity,
- shrnutí a zhodnocení výsledků analýzy,
- formulace návrhů na opatření včetně postupu implementace.

## **Postup zpracování**

V první části diplomové práce bude stanoven teoretický základ, který budu využívat v části analytické. Bude zde představen podnikatelský plán včetně jeho dílčích kroků a budou podrobně popsány vybrané analytické metody.

V druhé části se budu zabývat analýzou současného stavu podniku, přičemž budu vycházet z teoretického základu zmíněného v první části. Nejprve budu analyzovat vnější a vnitřní prostředí společnosti Jonckers. Potom na základě konkrétních finančních ukazatelů budu analyzovat finanční zdraví společnosti. Výsledky analýz budou shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy. Závěrem analytické části bude celkové zhodnocení společnosti a vymezení oblastí, které budu měnit nebo zlepšovat.

V poslední části diplomové práce budu formulovat vlastní podnikatelský záměr rozvoje společnosti.

## **Použité metody**

V analytické části budu využívat metodu SLEPT a Porterův model pěti konkurenčních sil pro analýzu vnějšího prostředí firmy. Pro vnitřní prostředí firmy jsem si zvolil McKinsey 7S strukturu pro popis všech sedmi částí této analýzy a finanční analýzu. V závěru bude využita SWOT analýza, kde výsledky shrnu. V návrhové části budou použity následující metody: Ganttův diagram, skórovací metoda hodnocení rizik

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce budu popisovat teorii potřebnou k porozumění celého podnikatelské záměru. Terminologie a případné postupy budou využity v druhé analytické části, proto je potřeba si jasně definovat některé okruhy.

## 1.1 Podnikání na mezinárodních trzích

Pokud domácí trh začíná být přesycený, většina středních a větší podniků se začíná zabývat otázkou, kde jinde v zahraničí by mohla začít své obchodní činnosti a polepšit si tak postavení na celkovém trhu. Hlavním rozdílem mezi tuzemským trhem a tím zahraničním je větší rizikovost a velkou roli zde hrají i náklady na odlišnosti mezi jednotlivými státy. Odlišností může být spousta, například jazyk, jiná legislativa, měnová politika, kultura a různé administrativní úkoly. Dále se zde do značné míry promítají i výrobní faktory, jako jsou práce a kapitál (Zapletalová, 2015).

## 1.2 Subjekty realizující mezinárodní podnikatelské aktivity

Obecně subjekty světové ekonomiky jsou nazývány jako ekonomické celky. Tyto subjekty lze rozdělit na subjekty makroekonomické a subjekty mikroekonomické. K makroekonomickým subjektům řadíme především národní podniky a mezinárodní integrační seskupení. Naproti tomu mikroekonomický typ se dělí na subjekty tuzemské a zahraniční. Všechny tyto subjekty pak vytváří do značné míry světovou ekonomiku (Zapletalová, 2015).

### 1.2.1 Nadnárodní podniky

Ve své knize Zapletalová uvádí, že definice nadnárodních podniků je stanovena následovně: „Nadnárodní podniky jsou podniky, které vlastní aktiva ve dvou nebo více zemích a realizují rozmanité aktivity (výzkum, výroba, prodej atd.) v různých zemích.“. Tyto podniky pak poskytují jak fyzický, tak peněžní kapitál, dále kvalifikované osoby a moderní technologie tamnímu zahraničnímu trhu. Tím, že nadnárodní podniky přesouvají navzájem se propojující výrobní faktory dohromady, bývá tento přesun mnohem rychlejší a efektivnější než u podniků malých či středních. Dále je důležité uvést, že nadnárodní podnik řídí a kontroluje svoji obchodní činnost skrze zahraniční pobočky, které jsou ve více zemích. Podniky pak

řídí svoji síť poboček po celém světě. Vazby mezi centrální pobočkou a ostatními pobočkami mohou být buď formální či neformální povahy (Zapletalová, 2015).

### **1.2.2 Malé a střední podniky**

Na základě charakteristiky, kterou stanovila Evropská unie, můžeme rozlišovat malé a střední podniky podle 3 základních kritérií:

- počet zaměstnanců,
- ekonomická nezávislost,
- roční obrat (Zapletalová, 2015).

Malý podnik nezaměstnává více než 50 zaměstnanců, jeho roční obrat nepřesahuje hodnotu 7 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 5 mil. EUR, a hlavně je nezávislý. Na druhé straně velký podnik nesmí mít více jak 250 zaměstnanců, roční obrat nesmí přesahovat 40mil EUR anebo případně bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 27 mil. EUR, zde také platí, že je podnik nezávislý (Zapletalová, 2015).

## **1.3 Vstup na zahraniční trh**

Výběru správné země, do které chce podnik expandovat, předchází dlouhý proces, který vyžaduje hodně času a trpělivosti. Je třeba se vyvarovat jakéhokoli unáhlení, protože se jedná o nemalou investici, a je nutné postupovat obezřetně. Existují zde důležité analýzy výhod a nevýhod, dále se musí brát v potaz finanční zdroje a know-how společnosti (Sato, 2017, str. 9).

Podle autorky Meixnerové (2017, str. 45) se každý business model spolu s manažerským rozhodováním týká těchto základních oblastí: načasování vstupu, lokalizace mezinárodních podnikatelských aktivit, faktorů ovlivňujících vstup na zahraniční trh a forem vstupu na trh.

### **1.3.1 Načasování vstupu**

Internacionalizace je soubor podnikatelských aktivit, který nastává v důsledku rozhodnutí firmy o vstupu podniku do mezinárodního podnikání. Načasování internacionalizace spočívá v časovém ohraničení působení podniku v mezinárodním prostředí. Čas se zde měří většinou v letech a může být popsán dvěma časovými intervaly a jako časový interval mezi

založením podniku a prvním vstupem na zahraniční trh nebo se může jednat o časový interval mezi prvním vstupem a další mezinárodní expanzí (Meixnerová, 2017, str. 45-46).

### 1.3.2 Geografická lokalizace mezinárodního působení

Rozhodování podle geografického území působení svých podnikatelských činností považuje Meixnerová (Meixnerová, 2017, str. 49) za jedno z klíčových rozhodování v procesu internacionalizace. „*Konkrétní geografická lokalizace podnikatelských aktivit přímo vychází ze strategie geografického působení, která je nedílnou součástí mezinárodní korporátní strategie, a navazuje na ni.*“ tvrdí Meixnerová ve své knize (Meixnerová, 2017, str. 49).

Při rozhodování o geografickém působení se podnik nerozhoduje na základě konkrétního trhu, ale také konkrétní geografické lokalitě a tamní kultuře. Geografická vzdálenost zde hraje významnou roli při rozhodování o expanzi, kde se berou v úvahu převážně finanční náklady na přepravu. Při stanovení geografické vzdálenosti se používá metoda váženého hodnocení, při čemž se stanoví váhy vyjadřující vzdálenost regionu od domácí země. Obecně platí, že čím je váha vyšší, tím je větší vzdálenost od domácí země k danému regionu. Kulturu daného regionu popisuje psychická vzdálenost, ta určuje rozdílnost tuzemského a zahraničního trhu v oblasti kultury a hodnotových charakteristik (Meixnerová, 2017, str. 49-50).

Jakmile se vybere geografický region, následuje proces výběru cílové země a cílového trhu, který se skládá ze čtyř základních částí:

- **předběžný screening** – ten hodnotí obecné faktory země, jako je kupní síla země a specifické produktové faktory, které jsou spjaté s předpokládanou oblastí podniku v cílové zemi;
- **tržní potenciál** – odhad tržního potenciálu se dělá u vybraných zemí, kde byl proveden předběžný screening, je stanoven na základě přesných dat o trhu a produktu;
- **prodejní potenciál** – na základě tržního potenciálu následuje stanovení prodejního potenciálu, se kterým může podnik počítat v dlouhodobém období;



- Výběr cílového trhu – země, které mají největší prodejní potenciál, postupují do poslední fáze, kde jsou nazvány cílovými trhy podniku, v rámci této fáze jsou zde identifikovány segmenty stanovené v segmentaci trhu (Meixnerová, 2017, str. 51).

Veškeré rozhodování v procesu screenings probíhá na základě primárních a sekundárních dat. Samotný výběr lokality a kultury je ovlivněn řadou proměnných, jako jsou například podmínky podnikání v těchto lokalitách, informacemi, náklady spojenými se vstupem na zahraniční trh a dalšími faktory (Meixnerová, 2017, str. 52-53).

### **1.3.3 Faktory ovlivňující vstup na zahraniční trh**

Pro každou zemi se musí aplikovat jiná strategie vstupu. Předtím, než se každá firma rozhodne pro expanzi na zahraniční trhy, je nutné, aby důkladně zanalyzovala svoje externí a interní faktory ovlivňující podnik. Působení svých podnikových činností na mezinárodním trhu vyžaduje jistá specifika a požadavky na obchod, marketing, finance, dále produkční zdroje, adaptace na zahraničním trhu, změny v HR apod. (Sato, 2017, str. 11).

### **1.3.4 Mezinárodní marketingový průzkum**

Při marketingovém průzkumu na mezinárodní úrovni se můžeme setkat s jistými odlišnostmi v kultuře a v prostředí trhu. Proto je zapotřebí, aby marketingový průzkum byl přizpůsoben místním podmínkám. Dále se doporučuje takový průzkum trhu, který lze aplikovat ve více zemích. Hlavní specifika mezinárodního marketingového průzkumu:

- dostupnost organizace zabývající se průzkumem – aby náš průzkum byl zcela přizpůsoben místním podmínkám, je nejadekvátnější zvolit místní agenturu, která by zrealizovala marketingový průzkum trhu,
- dostupnost kvalitních sekundárních dat – v některých zemích zpravidla méně vyspělých, je obtížné se dostat k sekundárním datům, dokonce i místní úřady využívají různé metody, jejichž výstup nelze použít v mezinárodním měřítku, v tomto případě se vždy doporučuje zkontrolovat metodiku daného průzkumu, abychom nepracovali se zavádějícími informacemi
- jazyková bariéra – dalším faktorem úspěšného marketingového průzkumu, je jazyk, bohužel ne všechny země rozumí anglickému jazyku, proto je zapotřebí přeložit dotazníky do místního jazyku, dalším důvodem může být mylná interpretace otázek

jejich porozumění, proto se dotazníky ze začátku testují v jazyce dané země, než se s dotazníkem obrátíme na cílový vzorek,

- specifická kultura koncových zákazníků – marketingový průzkum zasahuje i do kultury dané země, důležitým aspektem v kultuře může být přístup marketingového průzkumu k respondentům, typy otázek, způsob, jakým lze provádět dotazy, způsob reakce respondenta na různé otázky, ochota respondentů, jejich porozumění atd. (Král, 2016, str. 50-51).

### **1.3.5 Formy vstupu na zahraniční trhy**

Podle Machkové (Machková, 2015, str. 68-74) se formy vstupů dělí na 3 základní skupiny:

- vývozní operace – uvádí se, že je to nejjednodušší způsob vstupu na zahraniční trh bez větších investic, může se jednat například o prostřednické vztahy, smlouvy o výhradní distribuci, komisionářské vztahy, přímý vývoz anebo exportní aliance (Machková, 2015, str. 68-74),
- formy vstupu na zahraniční trhy nenáročné na kapitálové investice – při tomto způsobu vstupu na zahraniční trh se firmy rozhodly neinvestovat velký kapitál na tamní trh, avšak stále chtějí zvýraznit přítomnost svých produktů a služeb na cílovém trhu, nejčastěji jde o licenční obchody, franchising, smlouvy o řízení a outsourcing v oblasti výroby a služeb nebo výrobní kooperace (Machková, 2010, str. 23-31),
- kapitálové vstupy na zahraniční trh – charakteristické pro velké firmy nejčastěji formou přímých a portfoliových investic, kterou lze chápat jako investici, u které má firma za úkol založení, získání nebo rozšíření trvalých ekonomických vztahů mezi investorem v jedné zemi a podnikem se sídlem v zemi jiné (Machková, 2015, str. 80-84).

## **1.4 Podnikatelský záměr**

Ve své knize Koráb (Koráb, 2007, str. 11) uvádí, že podnikatelský plán je takový materiál v písemné podobě, který zpracovává každý podnikatel. Tento plán pak podrobně popisuje vnější i vnitřní faktory související se založením a chodem podniku. Pomocí podnikatelského plánu lze porovnávat naše podnikatelské záměry a srovnávat je s realitou. Tím je možné

odhalit odlišnosti a zjistit tak skutečnost, jak moc se realita od našeho záměru liší, a hlavně proč se realita liší od našeho plánu (Koráb, 2007, str. 11).

Podle autora Fotra (Fotr, 2005, str. 305) se podnikatelský plán chápe jako celofiremní plán, ve kterém zahrnuje všechny oblasti společnosti. V rámci tohoto podnikatelského plánu se realizují dílčí investiční projekty, které se pak nazývají podnikatelským záměrem. Podnikatelský záměr se pak definuje jako soubor projektů, které chce firma zrealizovat v rámci podnikatelského plánu (Fotr, 2005, str. 305).

#### **1.4.1 Základní části podnikatelského záměru**

Každý podnikatelský záměr by měl obsahovat tyto dílčí části:

- realizační resumé,
- charakteristika společnosti a jejích cílů,
- organizační plán a schéma,
- finanční aspekty (Fotr, 2005, str. 305).

### **1.5 Klasifikace investičního projektu**

Zpočátku by bylo dobré uvést základní rozdělení investičních projektů, ve kterých patří zejména ve vztahu k rozvoji podniku věcné náplně, míry závislosti projektů, formy realizace, charakteru peněžních toků a velikosti.

#### **1.5.1 Vztah k rozvoji podniku**

Na základě tohoto hlediska lze rozlišit následující projekty:

- **rozvojové** – jsou to projekty orientované na expanzi, které mají zajistit zvýšení objemu produkce, zavedení nových služeb a výrobků, proniknutí na nové trhy atd. Měřitelnost projektů určuje zvětšení, resp. snížení tržeb,
- **obnovy** – u tohoto typu projektu se můžeme setkat například při nahrazování starého a opotřeбенého stroje, případně se může tento stroj obnovit nebo opravit,
- **mandatorní (regulatorní)** – tento typ projektu nemá za hlavní cíl zlepšovat podnik po ekonomické stránce, jde o projekty, které se především zaměřují na předpisy

a nařízení, které mají za úkol chránit životní prostředí, zlepšovat bezpečnost práce, plnění požadavků hygienických norem a zlepšování pracovního prostředí (Fotr, 2005, str. 14).

### 1.5.2 Věcná náplň projektů

U těchto projektů lze rozlišovat:

- **zavedení nových výrobků nebo technologií** – v tomto případě se projekty zaměřují na nové produkty nebo technologie, které však na trhu již existují, součástí těchto projektů bývá investice do nových výrobních zařízení,
- **výzkum a vývoj nových výrobků a technologií** – pro tyto projekty obecně platí, že bývají mnohem rizikovější oproti ostatním projektům, avšak realizace těchto projektů bývá nutná, a proto zde musí být návaznost projektů, které využijí výsledky výzkumu,
- **inovace informačních systémů** – resp. zavádění informačních technologií do celé organizace, ovšem je zde nutné říci, že bývá velice obtížné hodnotit, zda se ekonomicky projeví na celkovém výstupu (Fotr, 2005, str. 14).

### 1.5.3 Míra závislosti projektů

Podle tohoto hlediska můžeme rozlišovat následovně:

- **vzájemně se vylučující projekty** – to jsou takové projekty, ve kterých není možná jejich realizace, jako příklad můžeme uvést výrobu stejného výrobku jinou technologií,
- **plně závislé projekty** – existuje zde určitý soubor, který plní jisté funkce či požadavky, pokud by tyto požadavky nebyly splněny, pak realizace projektu nebude umožněna,
- **komplementární projekty** – při realizaci těchto projektů se podpoří projekty jiné,
- **ekonomicky závislé projekty** – tyto projekty vyvolávají substituční efekt, kdy nové výrobky vyvolají pokles výrobků stávajících
- **statisticky závislé projekty** – neboli projekty stochastické, kdy u jednoho výrobku podpoří růst (resp. pokles) výnosů či nákladů výrobků druhého, tomuto vztahu se

říká přímá závislost, nebo může jít o projekt, jehož růst (resp. pokles) výnosů či nákladů vyvolá pokles (resp. růst) výnosů či nákladů druhého projektu, pak se tomuto vztahu říká nepřímá závislost (Fotr, 2005, str. 14–15).

#### 1.5.4 Forma realizace projektu

Formy realizace projektů můžeme rozlišovat jako:

- **investiční výstavby** – kde jsou projekty zaměřené na výrobní kapacitu, zavedení nových výrobků či technologií, rozšíření kapacity výroby atd.,
- **akvizice** – při této formě realizace projektu se zkupují již existující společnosti, buď za účelem rozšíření nebo doplnění aktivit organizace (Fotr, 2005, str. 15).

### 1.6 Strategická analýza podniku

V této kapitole vysvětlím některé metody analýz, které využiji v analytické části diplomové práce.

#### 1.1 SLEPT analýza

Tato analýza slouží ke zkoumání a identifikaci vnějšího prostředí společnosti. Skládá se z pěti částí, kde každou část lze vyčíst z názvu. SLEPT se vytvořilo z počátečních písmen dílčích oblastí analýzy. Jednotlivé oblasti jsou popsány níže:

- **sociální oblast** – v této oblasti se může jednat o analýzu demografických ukazatelů, trhu práce, korupce atd.,
- **legislativní oblast** – v této části se jedná především o zákony, vyhlášky a jiné právní povinnosti,
- **ekonomická oblast** – zde jsou charakteristické makroekonomické a mikroekonomické faktory, dále přímé nebo nepřímé daně, export/import, podpora ze strany státu apod.,
- **politická oblast** – v politické oblasti hrají největší roli vláda, politici a prezident, kteří svým konáním do jisté míry ovlivňují i podnikatelské prostředí,
- **Technologická oblast** – jde především o technologický vývoj či jeho pokrok (Koráb, 2007, str. 48–49).

### **1.6.1 Porterův model konkurenčních sil**

Porterův model konkurenčních sil je model, ve kterém se zkoumá jak stávající, tak potenciální konkurence. Dále popisuje konkurenční prostředí s případnými bariérami vstupu na trh a také zkoumá chování a sílu konkurenčních subjektů (Koráb, 2007, str. 49). Níže je krátce vypsána struktura všech pět sil konkurenčního modelu:

- stávající konkurence – jde o takovou konkurenci, která provozuje svoji činnost ve stejném typu či oblasti podnikání,
- nová konkurence – konkurence, která nás může ohrozit při svém vstupu do našeho odvětví, analýza této konkurence není jednoduchá, a tak je nutné vycházet z odhadu na základě atraktivnosti našeho trhu,
- zpětná integrace – jde o tzv. zpětnou integraci v dodavatelském řetězci, kdy například pravidelný odběratel si začne zajišťovat námi nabízené služby či produkty vlastními silami,
- dopřední integrace – je opačná situace, kdy my jako odběratelé musíme čelit konkurenci vlastního dodavatele, který vstupuje na naši úroveň trhu,
- substituty – u této konkurenční síly čelí společnost hrozbě konkurentů s podobnými produkty/službami, ty svým způsobem nahrazují naši nabídku (Koráb, 2007, str. 50).

### **1.6.2 Analýza vnitřního prostředí – McKinsey 7S**

Součástí strategické analýzy podniku je zjištění klíčových faktorů, které zajistí podniku úspěch (tzv. „key success factors“). K identifikaci těchto faktorů se nejčastěji využívá 7S model, který byl navržen společností McKinsey. Tato poradenská firma pohlíží na každou organizaci jako na celek, který tvoří sedm základních aspektů. Tyto aspekty neboli faktory se vzájemně ovlivňují, podmiňují a významně se podílejí na rozhodování firemní strategie (Červený, 2014, str. 122).

Zde jsou vyjmenovány a popsány jednotlivé části modelu 7S:

- strategy (strategie) – strategie společnosti udává, jakým směrem se bude společnost upínat,
- structure (struktura) – organizační uspořádání podle obsahové a funkční náplně,

- systems (systémy) – jaké jsou systémy, procesy a procedury, které slouží k řízení,
- style (styl manažerského řízení) – přístup managementu k řízení a řešení problémů
- staff (spolupracovníci) – řídicí a řádoví pracovníci,
- skills (schopnosti) – kvalifikace jednotlivých zaměstnanců,
- shared values (sdílené hodnoty) – firemní kultura, jako principy, základní skutečnosti a ideje, které jsou respektované pracovníky (Červený, 2014, str. 122-123).

### 1.6.3 SWOT analýza

Podle autora R. Červeného je tato analýza zaměřená na silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Analýza bývá často součástí strategické analýzy, avšak SWOT analýza se dá využít i samostatně (Červený, 2014, str. 136).

Níže jsou popsány jednotlivé části této analýzy:

- S (strengths) – silné stránky,
- W (weaknesses) – slabé stránky,
- O (opportunities) – příležitosti,
- T (threats) – hrozby (Červený, 2014, str. 136-137).

Aby byla tato analýza co nejvýhodnější, je třeba se držet určitých zásad:

- je třeba se zaměřit na strategická fakta, resp. podstatná fakta a jevy,
- závěry by měly být relevantní – zpracování dle účelu,
- musí se zaměřovat na ta fakta, která se dotýkají strategického rozhodování,
- důvěryhodné závěry vyžadují důvěryhodná fakta, která jsou prověřená,
- objektivnost – analýza by neměla obsahovat pouze subjektivní názor (Červený, 2014, str. 136-137).

#### 1.6.4 Finanční zhodnocení – vybrané finanční ukazatele

**Vertikální analýza** – tato analýza je procesní rozbor, při kterém se vyjádří jednotlivé položky účetních výkazů jako procentuální podíl k jedné jediné zvolené základně položené jako 100 % (Knapková a spol., 2017, str.71).

**Horizontální analýza** – tato analýza se zabývá porovnáním změn jednotlivých položek výkazů, které nastaly v časovém sledu. Vypočítá se tak její procentuální změna aktuálního roku oproti předchozímu (Knapková a spol., 2017, str.71).

**ROI** – rentability investovaného kapitálu je takový ukazatel, u kterého se měří výnosnost dlouhodobého kapitálu, skládající se z vlastního a cizího kapitálu. Ukazatel je vyjádřen pomocí tohoto vzorce:  $ROI = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$  (Knapková a spol., 2017, str. 105).

**ROE** – tento ukazatel měří, jak dobře se investorům zhodnocuje vložený vlastní kapitál do podniku společnosti. Ukazatel vychází především z účetních výkazů, proto by se neměl porovnávat s tržními informacemi o ostatních investicích. Jeho výpočet je dán vzorcem:  $ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$ , kde EAT je výsledek hospodaření za účetní období (Kew a Watson, 2017, str. 593).

**Ukazatel celkové zadluženosti** – zadluženost představuje situaci, kdy je podnik financován cizími zdroji. Tento ukazatel obecně vypovídá o tom, jakou část celkového jmění tvoří cizí zdroje. Celková zadluženost se vypočítá jako:  $\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$  (Pevná, 2017, str. 83).

**Koeficient samofinancování** – koeficient financování vyjadřuje, jakou část tvoří vlastní kapitál v celkových aktivech. Slouží jako doplněk k celkovému ukazateli zadluženosti. Je dán vzorcem  $\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$  (Pevná, 2017, str. 83).

**Obrat celkových aktiv** – ukazatel udává, jak jsou celková aktiva využívána s cílem dosáhnout tržeb. Obrat celkových aktiv se počítá podle vzorce  $\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$  (Pevná, 2017, str. 87).



**Obrat krátkodobých pohledávek** – ukazatel vyjadřuje, jak dlouho trvá doba od fakturace až po inkasa pohledávky. Je vyjádřen vzorcem *Obrat krátkodobých pohledávek* = 
$$\frac{\text{Pohledávky}}{\frac{\text{roční tržby}}{\text{počet dní v roce}}}$$
 (Mareš, 2017, str. 127).

## 1.7 Mezinárodní strategie

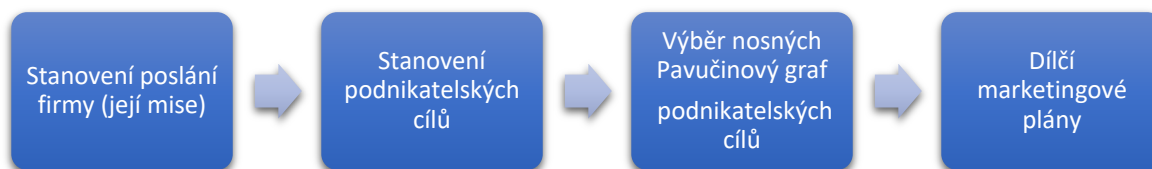
Z počátku je třeba si vysvětlit pojem strategie. Podle autorky Meixnerové je strategie definována jako soubor potřebných kroků vedoucích k naplnění stanoveného strategického cíle. Do strategie se berou v potaz disponibilní zdroje organizace. Převážně se jedná o zdroje, např. finanční nebo lidské, dále jde o schopnosti, možnosti společnosti a v poslední řadě se bere v potaz i externí prostředí, u kterého může jít o makroekonomické prostředí, trh nebo odvětví (Meixnerová, 2017, str. 20-21).

Nejprve se stanovuje strategie korporátní, která určuje základní vizi a směr organizace. Následně si určí, na jakém trhu a v jakém odvětví bude působit, to definuje business strategie. Při této strategii si podnik vybírá, jak se bude na trhu chovat a jak bude na tomto trhu vystupovat. Součástí business strategie je i strategie konkurenční. V poslední řadě si podnik určí funkční strategie, tyto strategie působí v různých oblastech, jako je výroba, marketing, logistika, finance, personalistika apod. Funkční strategie odpovídá na otázku, jakým způsobem se dosáhne korporátní a business strategických cílů (Meixnerová, 2017, str. 21).

## 1.8 Strategické plánování

Než společnost vůbec začne uvažovat o expanzi na cizí trh, musí mít sestavený strategický plán, který zajišťuje soulad mezi dlouhodobými firemními cíli a zdroji, které má společnost k dispozici, a především podnikatelskými příležitostmi na zahraničních trzích. V rámci strategického plánování se společnost rozhoduje, do jakých mezinárodních aktivit bude investovat a které bude rozvíjet. Má za úkol stanovení co nejpřesnějších nákladů spojených s mezinárodními podnikatelskými aktivitami. A v poslední řadě strategický plán funguje jako východisko pro marketingové oddělení (Machková, 2015, str. 58).

Následující schéma jednotlivé fáze strategického plánování:



Obrázek 1: Fáze strategického plánování (Zdroj: Machková, 2015, str. 58)

### 1.8.1 Stanovení poslání a cílů

Očekává se, že než podnik vstoupí na zahraniční trh, má již předem stanovenou podnikatelskou vizi. Podle autorky Machkové by mělo poslání obsahovat zejména stanovené cíle, firemní kulturu a hlavní konkurenční výhodu (Machková, 2015, str. 58-59).

Co se týče strategických cílů, tak mezi ně patří i vstupy na nové trhy, segmenty a celkový rozvoj podnikatelských aktivit. Při stanovování by však měly podniky stanovovat cíle podle metody SMART (specific, measurable, agreed, realistic, time bond). Podle Machkové by měly být cíle dostatečně specifické, realistické, dosažitelné a akceptovány všemi a v poslední řadě by měly být měřitelné v čase (Machková, 2015, str. 58-59).

### 1.8.2 Výběr nosných podnikatelských aktivit

V této části se společnost rozhoduje, které podnikatelské aktivity bude přenášet na zahraniční trh. V praxi se využívá tzv. portfoliová analýza, která má za úkol zmapování jednotlivých aktivit v rámci podnikatelských aktivit společnosti. Výstup této analýzy pak slouží jako podklad pro rozhodování o tom, které aktivity jsou pro společnost atraktivní a bude je rozvíjet a které již nejsou pro společnost atraktivní, a tudíž od nich odstoupí (Machková, 2015, str. 59).

## 1.9 Příprava a plánování

Jako u každého podnikatelského záměru lze aplikovat některé metody plánování z projektového řízení. Přípravě a plánování projektu/záměru lze rozumět i jako přípravě k převedení plánů záměru/projektu do podoby seznamu činností, které je nutné provést

v daném čase a za daných nákladů. K tomuto plánování jsem využil nástroj zvaný Ganttův diagram, jehož hlavním úkolem je vizualizovat rozsah činností v čase a jejich návaznosti. Ve své podstatě se jedná o jakousi pomyslnou časovou osu, jejíž délka vyjadřuje časovou náročnost celého záměru/projektu. Nevýhodou tohoto diagramu je fakt, že neznázorňuje časovou rezervu jednotlivých činností. (Křivánek, 2019, str. 135).

## **1.10 Analýza rizik**

V této části kapitoly definuji riziko a možná rizika na poli mezinárodního trhu. Dále zde budu uvádět jejich analýzu a metody pro jejich řízení.

### **1.10.1 Riziko**

Profesor Rais ve své knize uvádí, že neexistuje jednotná a přesná definice rizika samotného. Tento pojem „riziko“ lze definovat různě a níže jsem uvedl, některé možné definice:

- jako riziko je pravděpodobnost možnosti ztráty nebo neúspěchu,
- jako nejistota dosažení cíle,
- nebezpečí odchýlení od stanoveného cíle,
- nebezpečí chybného rozhodnutí (Rais, 2007, str. 47-48).

### **1.10.2 Druhy rizik**

K rizikům je nutné dodat, že se nejedná pouze o rizika po stránce ekonomické, oblastí, kde se rizika vyskytují, je mnoho a níže jsou popsány:

- politická a teritoriální,
- ekonomická – makroekonomie a mikroekonomie,
- bezpečnostní,
- právní s odpovědností za škodu,
- předvídatelná a nepředvídatelná,
- specifická – pojišťovnictví, finanční trh apod. (Rais, 2007, str. 48).

### 1.10.3 Analýza rizik

Abychom správně řídili rizika, je nutné tato rizika najít a zanalyzovat, abychom je mohli co nejrychleji eliminovat a snížit tak náklady, které by byly v budoucnu pro společnost finančně nákladné. Analýza rizik společnosti obsahuje tyto části:

- identifikace aktiv – ze začátku je potřeba vymezení a popis veškerých aktiv společnosti,
- stanovení hodnoty aktiv – po jejich vymezení k nim stanovíme hodnotu a význam pro společnost, zpravidla se řeší možnost dopadu jejich ztráty,
- identifikace hrozeb a slabin podniku – zde se musí určit události nebo akce, které negativně ovlivní společnost nebo jsou slabým místem pro podnik,
- stanovení závažnosti hrozeb – určíme pravděpodobnost výskytu a míru zranitelnosti vůči společnosti (Rais, 2007, str. 50-51).

### 1.10.4 Metody analýzy rizik

Rozlišujeme dva základní typy řešení analýz rizik. Jedná se o metody kvantitativní a metody kvalitativní. V praxi se využívají buď v kombinaci obou metod nebo každá zvlášť (Rais, 2007, str. 67).

**Kvantitativní metody** jsou založeny na matematickém přístupu výpočtu rizika, který vychází z frekvence výskytu hrozby pro podnik. Tato metoda se nejčastěji využívá v oblasti finančnictví, kde představuje roční ztrátu v Kč. Kvantitativní metoda je vysoce exaktní a měří se na základě přesně stanovených dat, která vyžadují mnoho času na jejich zpracování. Poskytují však velice cenné podklady právě v oblasti finančnictví. Nevýhodou této metody je, kromě časové náročnosti, formalizovaný přístup, který může při špatném nastavení parametrů vést k zavádějícím výsledkům (Rais, 2007, str. 67).

**Kvalitativní metody** jsou naopak vyjádřeny rozsahem určitého intervalu. Toto vyjádření je stanoveno na základě kvalifikovaného odhadu. Tato metoda je rychlejší, snadnější, avšak je i více subjektivní, tím se znesnadňuje její vyhodnocení a stanovení závěrů (Rais, 2007, str. 67).

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části diplomové práce jsem se zaměřil na podrobnou analýzu společnosti Jonckers Translation & Engineering, s.r.o. Veškeré informace byly zpracovány na základě interních materiálů a také na základě konzultací s hlavním manažerem pobočky v Brně.

### 2.1 Představení společnosti

Název společnosti:	JONCKERS TRANSLATION & ENGINEERING, s.r.o.,
Forma:	společnost s ručením omezeným,
Předmět podnikání:	poskytování služeb v oblasti překladatelství a lokalizace,
Sídlo:	Královopolská 3052/139, 612 00 Brno-Královo Pole (Zdroj: dle interních zdrojů společnosti).

Tato společnost byla založena v roce 1994 za původním účelem pronajímání nemovitostí a od roku 2004 se zabývá především překladatelskou činností a lokalizačními technologiemi. Dnes má tento nadnárodní podnik pobočky po celém světě, a to především v Bruselu, kde je hlavní sídlo společnosti, v České republice, na Slovensku, ve Vietnamu, v Japonsku, Číně, USA, v Itálii a ve Velké Británii. Tím, že se společnost aktuálně skládá z jednoho hlavního sídla v Bruselu a skupiny poboček po celém světě, zavedl se zde odlišný přístup řízení celé společnosti. Každý zaměstnanec spadá do různých částí oddělení, a tak se stává, že zaměstnanec pobočky v jedné zemi má svého přímého nadřízeného v pobočce v zahraničí. Tento systém se zavedl nejen na úrovni vrcholového managementu, ale také na všech ostatních úrovních až po tu nejnižší (Zdroj: dle interních zdrojů společnosti).

### 2.2 Marketingový mix

#### 2.2.1 Produkt

Hlavní podnikatelskou činností této společnosti jsou překlady dokumentů, jako jsou například návody, příručky atd., nebo také audio nahrávek, videí, případně i software nebo webové stránky. Každému oddělení nebo týmu lidí je přiřazen jeden klient. Tímto klientem je zpravidla velká zahraniční korporace, která se zaváže posílat určitý počet slov nebo dokumentů po předem stanovenou dobu za podmínek, které se domluví jak se společností

Jonckers, tak i s klientem. V podmínkách bývá nejčastěji uvedena cena za překlad, dohodnutá kvalita a časové dodání překladu.

Takto dohodnutý zákazník pak posílá dokumenty nebo soubory denně, týdně nebo i měsíčně. Společnost Jonckers se pak zavazuje dodat přeložené dokumenty nebo soubory ve stanovený čas a v patřičné kvalitě. Jelikož se jedná o velké korporace, které mají svoje pobočky po celém světě, dost často se stává, že pobočky, které posílají soubory na překlad, bývají v jiné časové zóně, než je časová zóna v Evropě. Aby společnost vždy dodala překlady včas, musela se přizpůsobit a otevřít pobočky v zahraničí tak, aby pokrývala co nejširší spektrum časových zón. Aktuálně je společnost Jonckers schopna pokrýt 16 hodin časových pásem v nepřetržitém provozu. Zbýlých 8 hodin není schopna nepřetržitě pokrýt, a tak společnost hledala alternativy pro svoji další pobočku v zahraničí. Společnost Jonckers se po vlastním průzkumu trhu rozhodla pro jednu ze zemí ve Střední Americe. Konkrétně by společnost ráda otevřela svoji pobočku v Ekvádoru, a to v hlavním městě Quito.

### **2.2.2 Cena**

Jelikož každý klient preferuje něco jiného, existují zde tři typy cen. Prvním typem je cena stanovená na základě slov, která je nutné přeložit. Pokud by se jednalo o plný překlad, tak se platí za každé přeložené slovo. Průměrná cena se pohybuje okolo 0,05 - 0,1 euro za jedno slovo. Další možnost jak zaplatit za překlad je hodinová sazba, kdy bez ohledu na počet jednotlivých slov se počítá jednotná sazba za celou hodinu. Tyto sazby se liší na základě cen tzv. „Vendorů“ (společností, kteří poskytují překlady v širokém rozpětí jazykových kombinací). Průměrně se ceny pohybují okolo 25-30 euro za jednu hodinu. Poslední možností jsou individuálně domluvené ceny na specifických zakázkách, které nevyžadují doslovný překlad. Překlady jsou rozděleny podle určitých kritérií do jednotlivých skupin, které jsou ohodnocené dle domluvy s klientem. Ceny těchto kritérií lze vidět v tabulce 1.

## Jednotlivé skupiny:

Tabulka 1: Ceny jednotlivých skupin na specifických účtech (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací dokumentů)

Skupina	Cena v eurech	Skupina	Cena v eurech
X	6	MS	18
S	8	MM	24
M	15	ML	36
L	25	XL	45

Každá skupina má svá specifika pro daný překlad. Mezi atributy definující tento rozsah zahrnují celkový počet stránek, počet slov na jedné stránce a počet vyfocených dokumentů nacházejících se na jedné stránce A4.

### 2.2.3 Propagace

Společnost působí na B2B trhu, který je navíc zaměřen na globální trh. Díky tomu, že nemá přesně definovanou zemi, kde by mohla propagovat svůj produkt, se společnost zabývá pouze propagací za pomoci lidí, kteří jsou označováni ve společnosti jako „Hunter“. Tato skupina lidí jezdí na po celosvětových výstavách, kde prezentují společnost jeho nabídku služeb. Dále díky svým doporučením od stávajících zákazníků se dostává společnost Jonckers k dalším korporacím, kde proběhne osobní prezentace přímo v mateřské společnosti dané korporace.

### 2.2.4 Místo – distribuční cesty

Společnost funguje v online prostředí, ve kterém přijímá a odevzdává konečný překlad klientovi. Nejčastější forma obdržení dokumentů či softwaru na překlad je nahráním na společný server, který je vytvořený buď klientem nebo společností Jonckers. Na tento server mají obě společnosti přístup díky bezpečnostním heslům tak, aby nedošlo k úniku dat. Dříve se přijímaly dokumenty pomocí emailu, ale od zavedení GDPR nařízení se vše převedlo na bázi šifrovaných serverů. Odtud si společnost Jonckers převezme potřebné dokumenty a instrukce, které zpracuje a pošle do produkce, kde se realizuje samotný překlad.

## **2.3 SLEPT analýza**

Na základě této analýzy budu popisovat vnější prostředí, které svým způsobem ovlivňuje tuto společnost. Z názvu lze vyčíst, o kterou oblast se budu v této analýze zabývat. Jedná se především o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. Pro účely této analýzy se budu zabývat globálními faktory.

### **2.3.1 Sociální faktory**

Ohledně sociálních faktorů se zde budu zabývat pouze složkou zaměstnanců, kteří by pracovali nebo již pracují pro společnost Jonckers. Společnost neovlivňují zákazníci (obyvatelé jednotlivých zemí), ale přímo zaměstnanci. Společnost se zabývá v oblasti poskytování služeb překládáním. Lze tedy předpokládat, že ze všech sociálních faktorů budou přímo ovlivňovat faktory demografické. Jednalo by se například o počet obyvatel, kteří byli zaměstnáni, nebo také o počet personálních firem, které by poskytovaly potencionální zaměstnance. Dalším sociálním faktorem ovlivňujícím společnost je úroveň života obyvatel ve státech, kde by firma měla své zázemí a kanceláře. Aktuálně má společnost pobočky v EU, Asii a v Severní Americe. Každá země má svoji kulturu a tradice, které ovlivňují zaměstnance a jejich myšlení. Příkladem může být tzv. Golden Week v Číně, kde po dobu jednoho týdne nikdo nepracuje, dále náboženství, které zaměstnanci vyznávají (modlení během dne). Dalším důležitým faktorem obyvatelstva jednotlivých zemí je úroveň školství a vzdělání.

### **2.3.2 Legislativní faktory**

K legislativním faktorům, které by ovlivňovaly tuto společnost, řadíme především mezinárodní dohody, které jsou uzákoněné v legislativě jednotlivých zemí. Mezi realizátory a organizacemi, které dohlíží na dodržování těchto dohod jsou OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj), WTO (Světová obchodní organizace), BIS (Banka pro mezinárodní vypořádání) nebo také ICC (Mezinárodní obchodní komora) (CzechTrade.cz, 2019).

Co se týče podnikatelského záměru, tak se společnost legislativně dotkne práv, která bude potřeba prostudovat pro otevření nové pobočky v cílové destinaci.



ISO normy, které jasně stanovují kvalitu překladu. Dále to mohou být různé vyhlášky v dané lokalitě, autorská práva pro technologie či software.

Mimo jiné se společnost musí řídit zákonem o obchodních korporacích, jelikož právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Díky svým zaměstnancům se musí společnost řídit občanským zákoníkem a zákoníkem práce. Od roku 2018 se musí společnost řídit i zákonem o ochraně osobních údajů, zkráceně jde o GDPR (Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů); v ČR je to zákon č. 101/2000 Sb.) (mvcr.cz, online).

### **2.3.3 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují tuto expanzi méně. Pokud bych však měl jmenovat některé faktory, byl by to bezpochyby ukazatel vyspělosti státu dle HDP. V Ekvádoru bylo za rok 2017 HDP ve výši 97,2 mld. USD a nezaměstnanost 4,4 % (businessinfo.cz, online).

V rámci ekonomických faktorů lze také předpokládat možnosti recese, které by mohly nastat v zemích, kde společnost má své klienty. Tito klienti sice působí na globálním trhu, avšak je nutné dodat, že pobočky, které mají klienti po celém světě, zasílají společnosti Jonckers dokumenty vztahující se k území, v němž sídlí tyto pobočky. Dá se tedy předpokládat, že existuje zde jisté riziko v případě recese v dané zemi. Tito klienti z řad velkých korporací mají své pobočky především v zemích Asie, jako je Turecko, Indie, Čína, Japonsko a v Jižní Koreji nebo ve Vietnamu. V Evropě se nejčastěji posílají dokumenty z poboček sídlících ve Španělsku, Německu, Francii, Itálii, Polsku, České republice a Slovenské republice. Aktuálně je predikován pokles HDP Evropy ze 2,2 % na 2 %. Tento pokles může ohrozit obchodní činnosti klientů Jonckers, to pak negativně ovlivní samotnou společnost Jonckers (businessinfo.cz, 2018).

### **2.3.4 Politické faktory**

Jelikož novou pobočku bude iniciovat pobočka sídlící v ČR, dá se předpokládat, že u politických faktorů lze zmínit aktuální situaci ve vládě ČR, která není zcela jednotná a v mnohém tak komplikuje hospodárnost společností na tomto území. Politici mohou především ovlivňovat společnosti díky daňové zátěži nebo stanovením výše zdravotního

a sociálního pojištění. Dále vláda ČR pro každý rok stanovuje minimální mzdu, která se za posledních let neustále zvyšuje.

Za další politickou scénu můžeme považovat ekvádorskou politickou situaci, která je aktuálně stabilizovaná. Díky dosavadní vládě aktuálního prezidenta jménem Lenín Voltaire Moreno Garcés a jeho oslabené vládě se politické síly rozdělily. To vyústilo v poměrně vyváženou vládu (businessinfo.cz, 2019).

### **2.3.5 Technologické faktory**

Za naprosto jednoznačný faktor lze zmínit vývoj v technologii, a to konkrétně v oblasti softwaru. Může jít především o kancelářské programy, které zajišťují evidenci a práci lokalizační či překladatelských služeb. Již není pravda, že veškeré překlady jsou vykonány pouze překladateli či lingvisty. V dnešní době se hojně využívá takzvané “machine translation“, která postupně nahrazuje lidskou složku překládání. Tyto programy se aktuálně vyvíjí. Rapidní vývoj bude mít za následek nahrazení lidí, kteří se živí jako tlumočníci, sofistikovanými stroji či programy. Pro společnost to bude znamenat redukci nákladů v oblasti externích překladatelů. Velkou roli zde mají i vyspělé programátorské nástroje, které zrychlují procesy. Zrychlení procesů pomocí automatizace a opakujících se činností má pak za následek redukci zaměstnanců, kteří tyto procesy provádějí manuálně.

## **2.4 Struktura Porterova modelu pěti sil**

U této části si lépe přiblížím konkurenční prostředí této společnosti. Jedná se tedy zase o vnější prostředí firmy, kde bude možné popsat jednotlivé složky následujících sil. Výstupem této části bude zjištění atraktivity trhu, na kterém společnost operuje.

### **2.4.1 Kupující**

Kupujícím jsou velké korporáty na globálním trhu, které nemají dostatek času na obstarávání těchto překladů z vlastních zdrojů, a proto si najímají outsourcingové společnosti, jako je Jonckers. Tento typ zákazníků můžeme zařadit do tzv. B2B trhu. Tyto velké společnosti ovšem sledují vývoj technologií, a tak jsou si dobře vědomy i tzv. Machine translation. Tlačí tak na překladatelské společnosti se sražením ceny za tuto službu, jinak těmto drobným společnostem hrozí, že přejdou ke konkurenci, která nabídne nižší cenu za překlad. Mezi nejznámějšími zákazníky jsou společnosti Microsoft, Amazon, Alibaba, Adobe nebo také

pojišťovna AXA. Jelikož společnost funguje pouze na globálním trhu, neposkytuje své služby na lokálním trhu jednotlivých poboček. Vyjednávací síla zákazníků je velká, jelikož se jedná o velké společnosti, pro které je změna dodavatele překladů jednoduchá díky alternativním překladatelským společnostem, kteří nabízejí podobné služby, jako nabízí společnost Jonckers. Mnohdy se stává, že velké korporace hrozí přechodem ke konkurenci, která jim nabídne lepší ceny. Ztráta jakéhokoliv klienta by znamenala pro společnost Jonckers i velice nepříjemnou situaci, ta by mohla vést i k velkému snížení přísunu finančních prostředků.

#### **2.4.2 Dodavatelé**

Společnost Jonckers poskytuje služby formou překladu dokumentů, softwaru nebo audio nahrávek či videí. Jejím dodavatelem jsou především překladatelé na volné noze nebo jiné překladatelské společnosti po celém světě. Dalo by se říct, že tyto překladatelé pak určují cenu za poskytovaný překlad, avšak s rozvíjejícím se softwarem, který postupem času bude umět překládat jako člověk, se naopak postupně sráží jejich cena překladu. Neznamená to však, že by se tyto překladatelé přestali úplně využívat, protože softwarový překlad zdaleka ještě není na dostatečné úrovni, a tak stále je zde nutnost lingvistů, kteří překlad překontrolují a případně i opraví. Avšak v budoucnu lze předpokládat, že lidská složka překladu bude zcela vytlačena strojovým překladem. Díky softwarovému překladu se pak vyjednávací síla dodavatelů snižuje, protože aby mohli překladatelé zajistit trvalý přísun dokumentů na překlad, je pro ně zcela nezbytné udržovat stálou cenu za překlad, ne-li ji i snížit.

#### **2.4.3 Stávající konkurence**

Mezi stávajícími konkurenty mohou být společnosti, které se zabývají překladatelskou a lokalizační činností. Avšak pro účely této semestrální práce jsem si vybral jen společnosti, které působí i na zahraničním trhu a zároveň nabízejí i službu lokalizační. Mezi hlavními konkurenty jsou společnosti Skřivánek, s.r.o., Moravia IT, s.r.o., Aspenna, s.r.o. a společnost Janus Worlwide, s.r.o. Tyto společnosti nabízejí jak překlady, tak i lokalizační služby na globálním trhu podobným způsobem jako u společnosti Jonckers. U některých společností má společnost Jonckers i stejné zákazníky, kteří alokují svoje materiály mezi konkurenci

i touto společností současně, aby odbavila co největší počet možných souborů, dokumentů nebo softwaru, u kterého je nutný překlad v jakékoliv podobě.

#### **2.4.4 Potenciální konkurenti**

Za potenciální konkurenty lze považovat společnosti, které nabízejí překladatelské služby, a navíc by rozšiřovaly svoji nabídku o lokalizační činnosti. V praxi se stává, že konkurentem se stanou podniky z řad zákazníků. V této společnosti se stalo, že jeden z velkých klientů si sám vyvinul sofistikovaný software, kterým překládal své potřebné dokumenty. Tato společnost pak začala nabízet svoji novou službu i jinde a stala se konkurenceschopnou firmou i pro společnost Jonckers. Dále to můžou být společnosti, které nemají přímo překladatelství jako svoji hlavní činnost. Příkladem může být velká korporace jako je Google, který svým nástrojem Google Translator nechává veřejnost si překládat jakýkoliv text či slova. Díky převedení knížek do digitální platformy Google Books se společnost Google rozhodla vyvíjet svůj Google Translator, který načítá všechny knížky do databáze ze všech možných a dostupných překladů. Tento vývoj pak neustále učí Google Translator správná sousloví a gramatiku. Dá se tedy předpokládat, že dokončení vývoje tohoto programu může mít fatální následky pro menší společnost, jako je společnost Jonckers.

#### **2.4.5 Substituty**

Aktuálně společnost Jonckers stále nemá k dispozici propracovaný software s machine translation, takže substitutem může v tuto chvíli být právě onen machine translation program, u kterého nebude nutnost kontroly překladatelem. Dále to může být konkurenční program Google Translator od společnosti Google, který však ještě stále není dostatečně vyvinut, aby zvládl složité překlady jako člověk.

### **2.5 Struktura McKinsey 7S**

Pro účely lepšího porozumění celé společnosti jsem se rozhodl využít základní strukturu 7S analýzy, kde popíši všech 7 částí vnitřního prostředí společnosti Jonckers.

#### **2.5.1 Vize a strategie**

Hlavní business strategie spočívá v diverzifikaci celého podnikání na několik klíčových klientů. Tím, že společnost poskytuje překladatelské služby velkým korporacím, rozděluje

podnikání společnosti na překlady papírových dokumentů, softwaru nebo audiozáznamů či videí. Hlavním předmětem podnikání je však stále překládání papírových dokumentů v elektronické podobě.

Vizi společnosti je poskytnout rychlý a flexibilní překlad kdykoliv, v jakémkoliv jazyce a přes jakékoliv médium. Vize společnosti je jasně daná, avšak společnost nemá jasně definovanou strategii, jak této vize dosáhnout. Vytváří se tak živná půda pro konflikty mezi zaměstnanci, která pak ovlivňuje firemní kulturu. Firemní kultura společnosti Jonckers je silně ovlivněna chováním a interakcemi mezi zaměstnanci a vedením společnosti. V nedaleké minulosti se dokonce stalo, že vedení udělalo několik velice těžkých rozhodnutí, která měla za následek negativní výstup ze strany svých zaměstnanců. Jelikož zaměstnanci jsou zde výkonnou složkou společnosti, jejich špatný výstup měl negativní následky pro celou společnost. Mimo této vize společnost jasně stanovila marži ve výši 38 %, které se musí zaměstnanci držet u každého zákazníka. Nicméně, aby společnost byla konkurence schopná, celoplošně dává slevy zákazníkům bez ohledu na to, že je i tak obtížné udržet stanovenou marži. To pak vede k negativním konfliktům mezi zaměstnanci a vrcholovým managementem.

Jednotlivé cíle potřebné k dosažení vize zmíněné výše se bohužel často odchylují od předpokladu, jelikož je velice špatná komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Co je nutné zmínit, je fakt, že zaměstnanci, kteří vedou jednotlivé divize, mají jasně stanovené cíle v podobě předem stanovené marže, udržení spokojenosti zákazníka a splnění kvót. Je potom škoda, že vize společnosti se částečně odchyluje od cílů reálné produkce. Na příklad, pokud společnost se snaží být konkurenceschopná vůči ostatním konkurenčním společnostem tím, že sníží cenu za překlad, je velice obtížné pro jednotlivé divize dodržet předem stanovenou marži na konci určitého období.

### **2.5.2 Spolupracovníci**

Jelikož v dané společnosti pracuji, mohu potvrdit, že zde nalezneme dva typy skupin. Prvním je top management, který se snaží řídit celou společnost, a další skupinou jsou zaměstnanci, rozdělení do několika úrovní. Bohužel vedení celé společnosti se přiklání k direktivnímu stylu řízení, nastávají zde potom komunikační nedorozumění, která mají negativní dopad na všechny zaměstnance.

### **2.5.3 Schopnosti**

V této oblasti si mohu dovolit vyslovit pochvalu, jelikož společnost si prozatím udržela velice schopné zaměstnance, kteří přinášejí společnosti hodnotu. Dlouholetá praxe a zkušenosti jsou pro tuto společnost „alfou omegou“. Veškeré know-how, které společnost má k dispozici, bylo vytvořeno právě prvotními zaměstnanci, kteří zde nadále figurují.

### **2.5.4 Styl**

Veškerá komunikace a řízení postupuje hierarchicky, díky direktivnímu řízení zadá úkol nebo instrukce a tyto informace se pak předávají skrze úrovně manažerů až k samotnému překladateli. V celé společnosti je styl komunikace interních zaměstnanců neformální a hlavním jazykem komunikace je převážně anglický jazyk. Komunikace probíhá především prostřednictvím emailu, pro komunikaci napříč společnostmi se využívá také Skype for Business.

Řízení této společnosti funguje na direktivním způsobu řízení, kdy top management rozhoduje a řídí celou společnost. Velkou nevýhodou je fakt, že některé situace nelze vyřešit bez konzultace manažerů na nižších úrovních. Nedochází pak ke zpětné vazbě a těžká rozhodnutí, která přímo ovlivňují oddělení na nejnižších úrovních, potom mají negativní dopad na celý chod společnosti. Příkladem může být pevně stanovený zisk, kterým se musí striktně držet jednotlivá oddělení, a následně stanovení celoplošné slevy pro klienta. Tato sleva pak ponižuje zisk a mnohdy dochází ke konfliktům způsobeným nedodržením stanovené ziskovosti.

### **2.5.5 Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty celé společnosti lze velice obtížně popsat v jednom celku, jelikož každá pobočka se nachází v zahraničí na různých kontinentech. Dá se tedy předpokládat, že každá pobočka má pak svoji vlastní firemní kulturu. Nyní popíši částečně firemní kulturu pobočky, která se nachází zde v ČR, a to konkrétně v Brně.

Zaměstnanci brněnské pobočky vytváří přátelskou, a hlavně neformální atmosféru. Společnost jednou za dva týdny uspořádá firemní snídani, kde probíhá po dobu 1 hodiny tzv. „teambuilding“. Během tohoto setkání se zaměstnanci více sblížují a vytváří lepší vztahy mezi sebou, které zapříčiní efektivnější spolupráci v týmu.

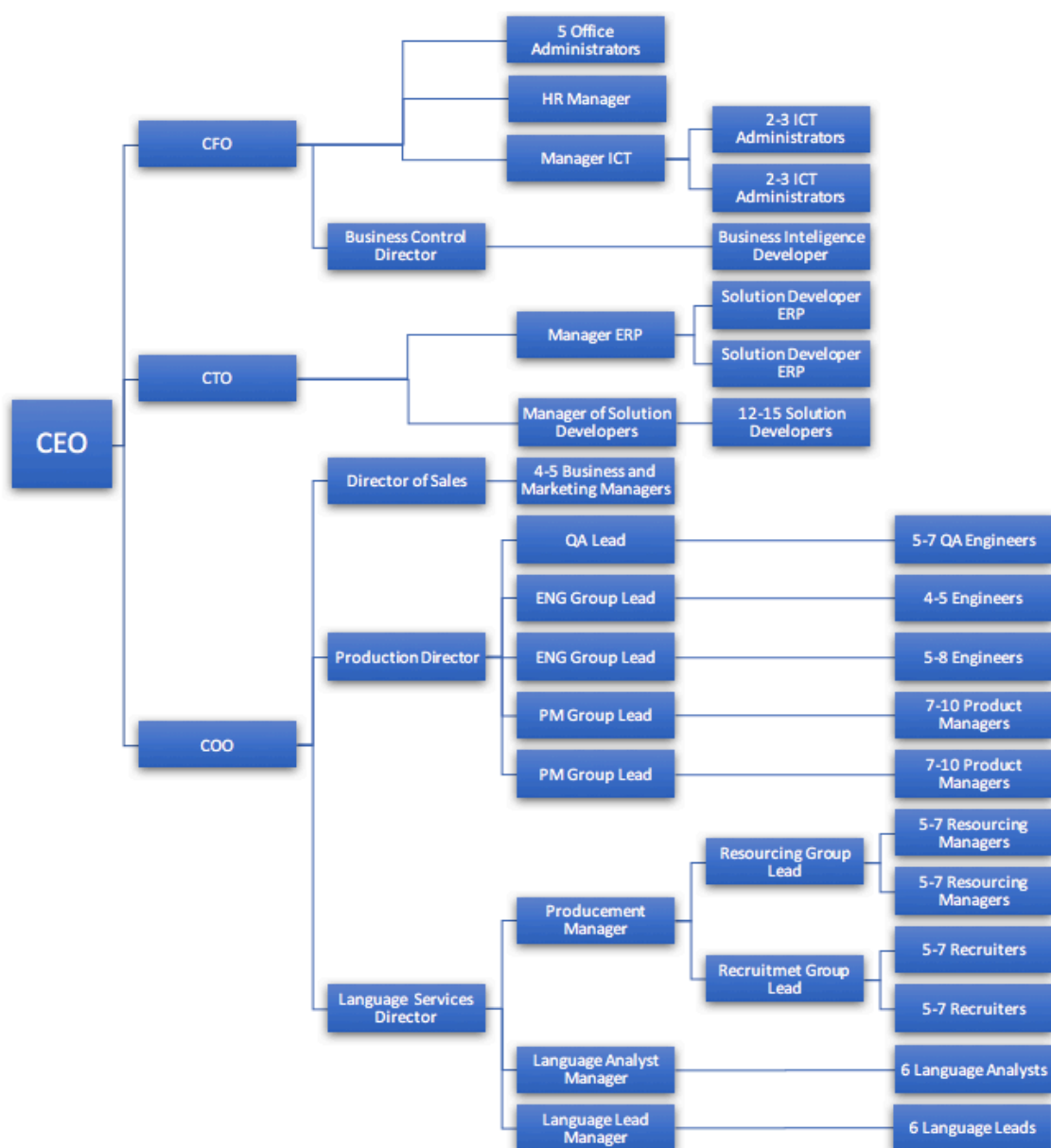
### **2.5.6 Systémy**

Mezi základní procesy patří proces překladu, tento proces lze najít téměř u každého typu zákazníka. Aby systém byl plně pochopen, budu se snažit stručně a jasně vysvětlit celý proces na jednoduchém příkladu. Společnost Jonckers prostřednictvím obchodních zástupců nabízí tyto služby po celém světě, pokud je zástupce úspěšný, podepíše se kontrakt na stanovený počet slov za rok. Klient pak posílá pravidelně buď na denní bázi nebo měsíční bázi dokumenty nebo software. Projektoví manažeři pak tyto dokumenty předají překladatelům, ti je do stanovené lhůty dodají. Poté se provádí kontrola kvality, a až je vše v pořádku, posílá se dokument/software zpět zákazníkovi spolu s fakturou za daný úkon.

Společnost používá několik systémů. Jedním z nich je systém Galileo, ve kterém se řeší vše potřebné po finanční stránce. Dále využívá docházkový systém Abacus, který zároveň opravňuje zaměstnance ke vstupu do budovy. Potom je zde systém Agresso, který má na starost rozlišování stráveného času na jednotlivých projektech. Tento systém je plně propojen se systémem finančním Galileo. V poslední řadě je zde systém Whossoff, který se stará o dovolené a celkovou absenci zaměstnance.

### **2.5.7 Struktura zaměstnanců**

Tím, že se společnost aktuálně skládá z jednoho hlavního sídla v Bruselu a skupiny poboček po celém světě, zavedl se zde odlišný přístup řízení celé společnosti. Každý zaměstnanec spadá do různých částí oddělení, a tak se stává, že zaměstnanec pobočky v jedné zemi má svého přímého nadřízeného v pobočce v zahraničí. Tento systém se zavedl nejen na úrovni vrcholového managementu, ale také na všech ostatních úrovních až po tu nejnižší. Následující obrázek 2 znázorňuje aktuální organizační strukturu společnosti napříč všech poboček.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Jonckers (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů)

## 2.6 Finanční analýza

Společnost funguje na trhu již od roku 2002, kdy proběhl první zápis do obchodního rejstříku v ČR. Od té doby společnost zveřejňuje účetní výkazy, avšak chybí pouze účetní výkazy za rok 2018. Pro účely finanční analýzy jsem tedy vybral výkazy za roky 2015, 2016 a 2017.



### 2.6.1 Vertikální analýza

Vertikální analýzu absolutních ukazatelů jsem zpracoval na základě rozvah z jednotlivých období od 2015 do 2017. Jednotlivé hodnoty jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Vertikální analýza aktiv v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Aktiva (v tis. Kč)	2015		2016		2017	
<b>Celková aktiva</b>	23222	100 %	24965	100 %	59763	100 %
<b>Dlouhodobý majetek</b>	2288	10 %	1677	7 %	2788	5 %
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	424	2 %	301	1 %	103	0 %
<b>Dlouhodobý majetek</b>	1864	8 %	1376	6 %	2685	4 %
<b>Oběžná aktiva</b>	20742	89 %	23278	93 %	56807	95 %
<b>Dl. pohledávky</b>	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>Kr. pohledávky</b>	19955	86 %	23093	93 %	56373	94 %
<b>Kr. finanční majetek</b>	787	3 %	0	0 %	0	0 %
<b>Peněžní prostředky</b>	0	0 %	185	1 %	434	1 %
<b>Čas. Rozlišení</b>	192	1 %	10	0 %	168	0 %

Od roku 2015 do roku 2016 bylo snížení dlouhodobého majetku způsobené zrušením některých poboček v zahraničí. Avšak v roce 2017 díky nárůstu zákazníků musela společnost znovu otevřít nové pobočky, aby byla schopna pokrýt zakázky klientů. O tom svědčí i nárůst krátkodobých pohledávek každým rokem, který vyvrcholil v roce 2017, kdy byl zaznamenán největší počet zákazníků poptávajících překladatelské služby této společnosti.

Tabulka 3: Vertikální analýza pasiv v tis. Kč (Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Pasiva (v tis. Kč)	2015		2016		2017	
<b>Celková pasiva</b>	23222	100 %	24965	100 %	59763	100 %
<b>Vlastní kapitál</b>	15502	67 %	17366	70 %	21031	35 %
<b>Základní kapitál</b>	19000	82 %	19000	76 %	19000	32 %
<b>Fondy ze zisku</b>	10	0 %	10	0 %	10	0 %
<b>Výsledek z hospodaření z minulých let</b>	-7245	-31 %	-3508	-14 %	-1644	-3 %
<b>Výsledek z hospodaření za běžné období</b>	3737	16 %	1864	7 %	3665	6 %
<b>Cizí zdroje</b>	7633	33 %	7567	30 %	38700	65 %
<b>Rezervy</b>	667	3 %	667	3 %	667	1 %
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0	0 %	0	0 %	0	0 %
<b>Krátkodobé závazky</b>	6966	30 %	6900	28 %	38033	64 %
<b>Časové rozlišení</b>	87	0 %	32	0 %	32	0 %

Z tabulky 3 lze vyčíst, že společnost je nucena financovat své činnosti pomocí krátkodobých úvěrů. Svědčí to o tom, že zde existuje velký rozdíl v období, kdy společnost získává finanční prostředky od zákazníků a placením svých závazků, na které sama nestačí a musí je tak financovat pomocí krátkodobých úvěrů.

## 2.6.2 Horizontální analýza

U této analýzy budu zkoumat přírůstek nebo úbytek jednotlivých položek rozvahy. Hodnoty zobrazím v tabulkách níže.

Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Aktiva (v %)	2015	2016	2017
<b>Celková aktiva</b>	43 %	8 %	139 %
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-16 %	-27 %	66 %
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	90 %	-29 %	-66 %
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	-25 %	-26 %	95 %
<b>Oběžná aktiva</b>	53 %	12 %	144 %
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	0 %	0 %	0 %
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	100 %	16 %	144 %
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	-78 %	-100 %	0 %
<b>Peněžní prostředky</b>	0 %	0 %	135 %
<b>Časové rozlišení</b>	735 %	-95 %	1580 %

Z tabulky 4 je patrné, že z dlouhodobého hlediska společnost snižovala dlouhodobý majetek s výjimkou roku 2017, kdy otvírala nové pobočky, které tak způsobily nárůst dlouhodobého majetku společnosti. V roce 2015 firma získala na svoji stranu mnoho zákazníků, kteří poptávali služby této firmy, tím se zvýšil objem krátkodobých pohledávek. Obrat nastal v roce 2016, kdy velké množství zákazníků přestalo odebírat služby. V roce 2017 nastal další zlom, kdy na svou stranu firmy přivedli klíčového zákazníka, který zapříčinil velké navýšení pohledávek.

Z horizontální analýzy pasiv v tabulce 5 lze vidět fluktuaci zákazníků díky zvýšení hospodářského výsledku za běžné účetní období v roce 2015. Následovala ztráta některých zákazníků a velký nárůst poptávky ze strany klíčového zákazníka v roce 2017. Je patrné, že firma není schopna uhrazovat své závazky včas, jelikož s nárůstem pohledávek úměrně rostou i cizí zdroje, pomocí kterých se financuje v době, kdy ještě neobdržela finanční prostředky od svých zákazníků.

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<b>Pasiva (v %)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Celková pasiva</b>	43 %	8 %	139 %
<b>Vlastní kapitál</b>	32 %	12 %	21 %
<b>Základní kapitál</b>	0 %	0 %	0 %
<b>Fondy ze zisku</b>	0 %	0 %	0 %
<b>Výsledek z hospodaření z minulých let</b>	-21 %	-52 %	-53 %
<b>Výsledek z hospodaření za běžné období</b>	93 %	-50 %	97 %
<b>CZ</b>	74 %	-1 %	411 %
<b>Rezervy</b>	0 %	0 %	0 %
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0 %	0 %	0 %
<b>Krátkodobé závazky</b>	87 %	-1 %	451 %
<b>Časové rozlišení</b>	-22 %	-63 %	0 %

### 2.6.3 Rentabilita

V této části budu popisovat ziskovost na základě jednotlivých částí účetních výkazů. Uvedu zde rentabilitu investovaného kapitálu a rentabilitu vlastního kapitálu. Jednotlivé hodnoty jsem pro určité roky sepsal níže.

Tabulka 6: Rentabilita investovaného a vlastního kapitálu za jednotlivé roky v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rentabilita			
	2015	2016	2017
ROI	17 %	11 %	8 %
ROE	24 %	11 %	17 %

V tabulce 6 se rentabilita investovaného kapitálu do roku 2015 držela v doporučených hodnotách, které činí 12–15 %. Zde sehrál roli velký počet firem, které poptávaly překlady u této společnosti. Spousta z nich však ukončila spolupráci v roce 2016, to mělo za následek snížení rentability na 11 %. Pro rok 2016 a 2017 byla rentabilita nižší, než je doporučená hodnota, v roce 2016 to bylo způsobené poklesem zákazníků. V roce 2017 nastal zlom, při kterém se firmě podařilo uzavřít smlouvu s velkým zákazníkem Amazon. Aby společnost byla schopna uspokojit potřeby tohoto zákazníka, bylo nutné investovat nemalé peníze do zřízení nových poboček v zahraničí. Tato investice spolu s navýšením pohledávek, tedy celkového kapitálu, se pak projevila v provozním výsledku hospodaření, který se tak snížil oproti normě.

Co se týče rentability vlastního kapitálu, tak díky navýšení výsledku hospodaření se podařilo snížit ztrátu z minulých let a tím se snížila hodnota vlastního kapitálu. V roce 2015 se díky velkému počtu zákazníků podařilo navýšit výsledek hospodaření a to znamenalo navýšení hodnoty ROE pro rok 2015. Pokud se jmenovatel sníží, nastává efekt, při kterém se zvýší hodnota výsledku, proto je ROE pro rok 2017 tak vysoký nad doporučenou hodnotou 10 %.

### 2.6.4 Zadluženost

V této části finanční analýzy se budu zabývat zadlužeností společnosti. Z následující tabulky lze vyčíst, že firma je financována především z vlastního kapitálu. Výjimkou je zde rok 2017, kdy společnost musel hradit velké náklady spojené s provozem svých činností. Svoji činnost v roce 2017 převážně financovala krátkodobými úvěry, které splatila po obdržení

veškerých splátek od svého klienta. Můžeme zde sledovat, že společnost se vystavuje velkému riziku, protože velkou část financí čerpá z vlastního kapitálu nikoliv z kapitálu cizího, který by rozložil tak riziko podnikatelského subjektu.

Tabulka 7: Zadluženost společnosti v letech v % (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<b>Zadluženost</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Celková zadluženost</b>	33 %	30 %	66 %
<b>Koeficient samofinancování</b>	67 %	55 %	35 %

Velkou část vlastního kapitálu lze vidět v tabulce 7 z koeficientu samofinancování, která se pouze v roce 2016 lehce přiblížila k tzv. „zlatému pravidlu o financování“, které udává, že by společnost měla být financována pouze do výše 50 % z celkového investovaného kapitálu.

### 2.6.5 Ukazatele aktivity

Tabulka 8: Ukazatele aktivity společnosti ve dnech za jednotlivé roky (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<b>Aktivita</b>			
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,94	1,81	0,79
<b>Doba obratu krátkodobých pohledávek ve dnech</b>	159,79	184,42	427,58

Z tabulky 8 můžeme vidět, že v roce 2015 a 2016 byl ukazatel obratu celkových aktiv v mezích doporučených hodnot, které se pohybují od 1,5–3. Pro rok 2017 je však ukazatel obratu celkových aktiv nižší, než jsou doporučené hodnoty. To vypovídá o tom, že společnost v roce 2017 nakládala s velkým počtem aktiv oproti svým tržbám.

Vyplyvá to i z ukazatele obratu krátkodobých pohledávek, které se každým rokem zvyšují. I přes velký nárůst pohledávek ze strany klienta nebyla schopna společnost dostatečně rychle vybrat peníze od svých klientů. V roce 2017 to znamenalo, že trvalo zhruba 428 dní, než byla společnost schopna vybrat peníze za tyto pohledávky. Díky faktu, že musela firma

dlouho čekat na uhrazení pohledávek ze strany klientů, musela si půjčovat krátkodobé úvěry, aby mohla financovat svoje činnosti.

## 2.7 SWOT

U této části analýzy jsem sestavil tabulky pro jednotlivé kvadranty. Sestavil jsem je na základě analýz, které jsem provedl v předchozích bodech.

Tabulka 9: SWOT analýza 1. část (Zdroj: Vlastní zpracování dle předchozích analýz)

Silné stránky	Slabé stránky
Velký počet jazykových kombinací	Slabá komunikace s top managementem skrz vize
Rychlost dodání překladu	Nepokrytí všech 24 časových pásem pro nepřetržitý překlad
Pokrytí všech 16 časových pásem	Dlouhá doba inkasa pohledávek
Jednoduché pracovní procesy na nejnižší úrovni, bez kvalifikace	Závislost na krátkodobých cizích zdrojích financování

Tabulka 10: SWOT analýza 2. část (Zdroj: Vlastní zpracování dle předchozích analýz)

Příležitosti	Hrozby
Dokončení vývoje „machine translation“	Vývoj umělé inteligence na překlad u konkurence
Rozšíření o další pobočku pro navýšení zisku a konkurenceschopnosti	Odchod zkušených zaměstnanců
Nabízet služby i B2C	Velké společnosti si zajistí vlastní překladatele
	Každým rokem se prodlužuje doba obratu pohledávek

Na základě výsledků finanční analýzy lze konstatovat, že společnost má problémy udržet dlouhodobě ziskovost investovaného kapitálu na přijatelné úrovni. Díky tomuto faktu

společnost nedisponuje dostatečnými interními finančními zdroji, kterými by financovala svoje činnosti. Důsledkem je využívání krátkodobých cizích zdrojů v podobě krátkodobých půjček. Velký problém je s inkasem zdrojů vázaných v pohledávkách. Velké firmy se opožďují s platbami a to má negativní důsledek na společnost v podobě dlouhé doby obratu pohledávek.

Velká konkurence nutí společnost Jonckers k větším slevám, jinak dojde k přechodu zákazníků ke konkurenci. Aby si společnost zachovala ziskovost a neztratila tak cenného zákazníka, je zapotřebí, aby naplnila svoji vizi pomocí investice do další pobočky v zahraničí. V minulosti proběhly průzkumy, díky kterým se společnost rozhodla pro město Quito v Ekvádoru. V Jižní Americe by tak posílila americkou pobočky v Seattle, U.S.A a v San Jose, U.S.A. a mohla tak zavést systém nepřetržitého překladu. Díky této výhodě by mohla přijmout v jakémkoliv čase dokumenty nebo software, který by v rámci několika hodin společnost doručila. Pomocí této konkurenční výhody společnost Jonckers nebude muset zbytečně trátit na marži a udrží si tak své klíčové zákazníky.

## **3 NÁVRH PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU**

V této části se budu věnovat návrhu podnikatelského záměru, díky kterému společnost Jonckers bez sebemenších problémů otevře svoji další pobočku přímo v hlavním městě v Quito v Ekvádoru.

### **3.1 Realizační resumé**

#### **3.1.1 Charakteristika služby**

Aktuálně společnost nabízí překlady dokumentů a softwarů v 16hodinových pásmech, které se nachází mezi Evropou přes Asii až částečně do USA. Společnost se proto rozhodla otevřít další pobočku na americkém kontinentu. Díky této pobočce bude schopna poskytovat svoje dosavadní služby nepřetržitě 24 hodin denně. Stala by se tak první překladatelskou společností, která by dodávala překlady nepřetržitě v jakýkoliv čas. Doba obratu jednoho překladu by se zredukovala a klient by dostal zpět přeložené dokumenty v přesně vykalkulovaný čas na základě obsahu jednoho dokumentu.

#### **3.1.2 Popis trhů**

Na základě interního průzkumu se rozhodla společnost otevřít novou pobočku v Ekvádoru, a to konkrétně v hlavním městě Quito. Ostatní společnosti vždy dodávají překlady po určitou dobu, maximálně však po dobu 16 hodin. Následuje 8hodinová pauza kvůli nečinnosti v noci a druhý den se pokračuje. Pokud by byla otevřena pobočka v Ekvádoru, tak by společnost dodávala překlady i v době, kdy konkurence nepracuje. Tato výhoda by vedla k navýšení objemů překladů a také k výhodnější pozici na tomto trhu.

#### **3.1.3 Strategické zaměření po dobu 3 let**

Do 1 roku chce společnost stabilizovat novou pobočku, kde vytvoří celou informační strukturu, zřídí kompletně kancelář a nabere první tým lidí, kteří by se postaraly o chod celé společnosti. To celé se bude realizovat po celou dobu za přítomnosti dvou zaměstnanců za dohledu CFO Bertrand Mullier a Vice President of Resourcing Martina Veselého, kteří mají na starost otevření nové pobočky. V rámci tohoto roku se budou zaměstnanci seznamovat se základními firemní pravidly a zaučovat se na jednotlivých projektech, které jsou vedeny



přímo z Evropy. Hlavní komunikace bude probíhat přes Outlook email a Skype for Business, avšak podle potřeby budou školení probíhat přímo v nové kanceláři v Ekvádoru. V tomtéž roce bude zavedena kampaň, která bude založená na přímém jednáním s ostatními společnostmi, které budou mít zájem o novou službu. Těmto společnostem se budou upravovat dosavadní smlouvy, v nichž se navýší celkový počet slov za určité období. Dále bude nastavený program pro nabírání nových překladatelů na americkém kontinentě, aby byla dostatečně zajištěna lingvisty pro případný překlad člověkem. Vývoj tržeb v tomto období je beze změny kalkulované dle historického vývoje tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního rozhovoru).

Ve druhém roce hodlá společnost zavést testování nově nastavených procesů a doladování aktuálně dostupných překládacích pamětí tzv. „machine translation“. Během testování budou proškoleni i překladatelé pro jednotlivé klienty, jelikož každý zákazník má jiné požadavky na překlady. V tomto roce společnost předpokládá nárůst tržeb o 5 %, které bude způsobeno navýšením objemu překládaných slov u klientů s největšími zakázky (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního rozhovoru).

Ve třetím roce se společnost rozhodla jít podle předem stanoveného plánu, díky kterému očekává navýšení tržeb minimálně o 8 %. Na základě aktuálních požadavků ze stran všech svých klientů. Každý klient byl již informován o dané situaci ještě před samotnou realizací otevření pobočky, a proto v tomto roce se chystá společnost Jonckers na další navýšení objemu překládaných slov u zbylých klientů (Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního rozhovoru).

#### **3.1.4 Klíčoví pracovníci**

Hlavními aktéry založení nové pobočky budou CFO Bertrand Mullier, který bude schvalovat a řídit celý průběh zakládání po stránce finanční a Vice President of Resourcing Martin Veselý, ten bude mít na starost zřízení kanceláře a nábor prvotního počtu klíčových zaměstnanců.

### **3.2 Charakteristika firmy a služby**

Základní charakteristika společnosti bude použita jako v úvodu analytické části.

### 3.2.1 Historie firmy

Společnost pod názvem Jonckers Translation & Engineering, s.r.o. byla založena teprve v roce 2003. Od tohoto roku začala nabízet své překladatelské služby, které provozuje dodnes. Na následujícím grafu lze vidět zobrazení tržeb a výsledků hospodaření za účetní období. Z grafu je patrné, že rozdíl mezi celkovou tržbou a konečným výsledkem hospodaření je velký. Je to dáno tím, že společnost převážnou většinu nákladů má ve využívání externích zdrojů jakožto lingvistů, překladatelských společností a především v osobních nákladech za zaměstnance.



Obrázek 3: Graf tržeb a VH v čase (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

### 3.2.2 Charakteristika služby

Aktuální situace je taková, že společnost znovu projednává nové podmínky smlouvy a představuje novou překladatelskou službu pod názvem „Follow the Sun“, kdy jednotlivé činnosti se uskutečňují dle časových pásem. Nyní uvedu příklad, jak by jednotlivé překlady fungovaly. Jako výchozí bod pro začátek si uvedeme pobočky v Evropě, které obdrží jednotlivé podklady a dokumenty potřebné pro překlad. Po přeložení se hotové dokumenty a podklady zasílají zpět klientovi, to vše v závislosti na obsahu a náročnosti překladu. Rozdíl oproti původní službě překladů je takový, že překlady by se posílaly nezávisle na čase přijetí a doručovaly by se hotové překlady v předem vykalkulovaný čas odevzdání klientovi. Jednotlivé pobočky, které by byly zainteresované, by předávaly nedokončenou práci té pobočce, kde by stále byla pracovní doba.

Marketingový mix zůstává stejný až na nabízenou službu, která se bude aktualizovat dle nového procesu. Tento nový proces zpracování překladu a jeho realizace se musí v první řadě domluvit s klientem, který by podobný proces zavedl i na svých pobočkách po celém světě, aby celý proces překladu probíhal plynule. Při těchto jednáních se s klientem dohodne předem stanovený počet slov na určité období (nejčastěji na jeden rok), doba obratu jednotlivých druhů překladů, forma doručování hotových překladů a v poslední řadě cena za jednotlivé druhy překladů. Tato jednání již začala v tomto roce a v průběhu příštího roku společnost by chtěla všechna jednání uzavřít novou smlouvou s klíčovými zákazníky. Zároveň byl sestaven nový tým tzv. „Hunterů“, kteří obstarávají kampaň pro získání nových potenciálních klientů po celém světě.

### **3.2.3 Sledování cíle**

Z hlediska strategického cíle chce společnost navýšit dosavadní objem překládaných dokumentů za pomoci pokrytí všech 24hodinových pásem na celé zeměkouli. Společnost by tak nabízela zcela novou službu, která by vyústila v konkurenční výhodu společnosti oproti své konkurenci. Tohoto cíle se bude snažit společnost dosáhnout pomocí dílčích cílů, jako je úspěšné založení pobočky na území Ekvádoru, stabilizace nově vzniklé pobočky a uzavření nových kontraktů s dosavadními klienty či klienty novými.

## **3.3 Organizační plán**

Veškerá realizace otevření nové pobočky v hlavním městě Quito v Ekvádoru bude koordinovaná brněnskou pobočkou, ze které bude vyslán interní pracovník spravující ostatní pobočky po celém světě spolu s majitelem společnosti panem M. Jonckers a finančním ředitelem.

### **3.3.1 Organizační schéma**

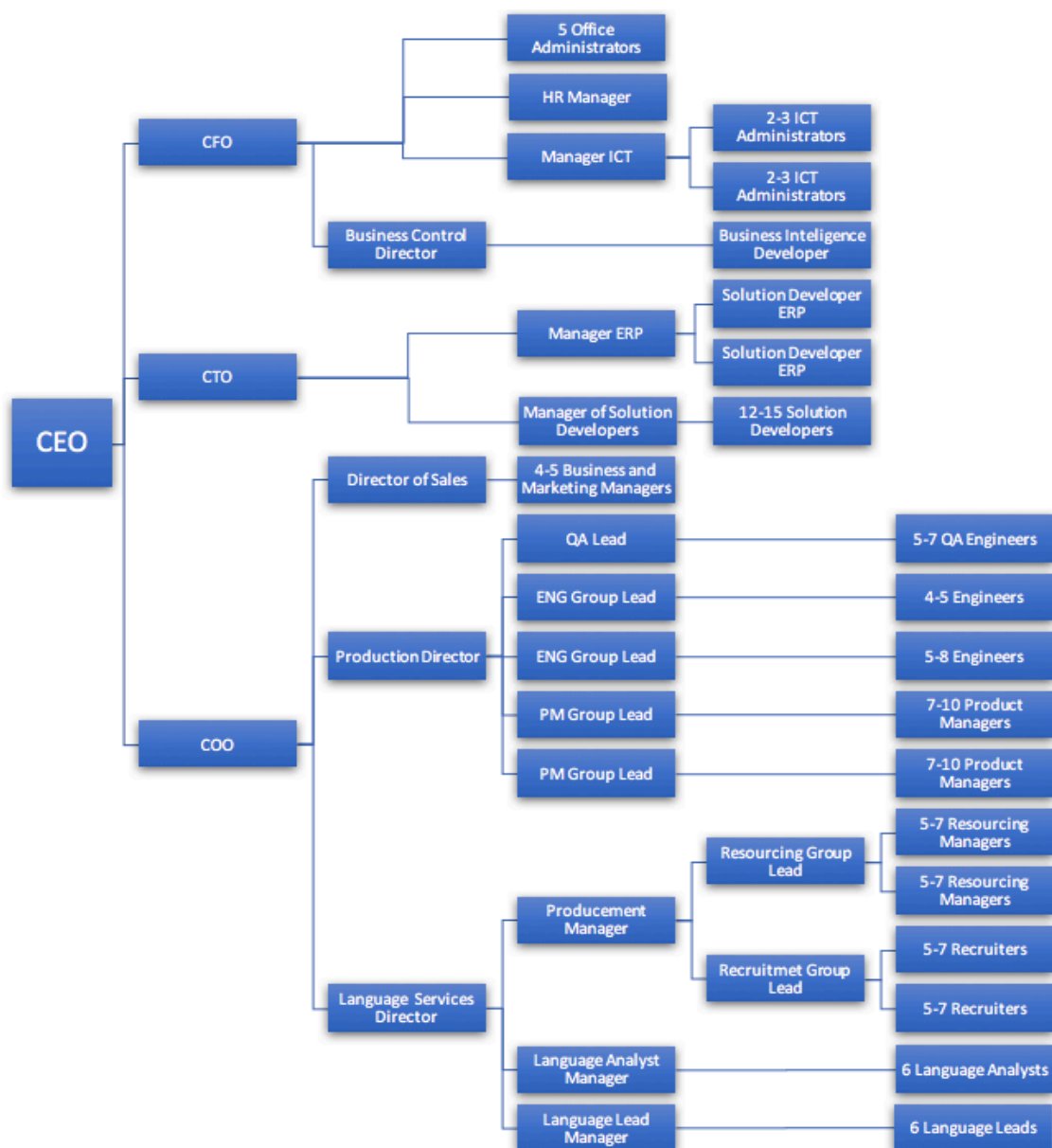
Celou realizaci otevření pobočky budou mít na starost interní zaměstnanci, kteří se podíleli na otevření všech poboček po celém světě. Hlavní rolí CFO bude zajistit financování otevření nové kanceláře a dále veškerá vyřizování administrativních záležitostí pro založení společnosti v Ekvádoru. Za dohledu VP of Resourcing a asistence ze strany finančního ředitele se sestaví tým zaměstnanců, kteří by měli na starost vedení a provozování pobočky. Především se musí zaměstnat osoba, která by byla v pozici administrátora, ten bude hlavní

spojkou mezi pobočkou a top managementem mateřské společnosti. Tento tzv. „admin“ má na starost veškerou administrativu v dané pobočce a zároveň funguje jako pravá ruka hlavního manažera, který novou pobočku otevírá. Mimo jiné tento admin ze začátku zastává částečně pozici HR, kdy má na starost prvotní nábor základního týmu.

Prvotní tým se bude skládat ze 3 inženýrů, jejich role spočívá především ve zpracování přípravy, testování a formátování jednotlivých překladů z původní podoby do podoby finální. Součástí tohoto týmu budou 4 projektoví manažeři, kteří budou přebírat nedokončenou práci svých kolegů z jiných poboček. Dále se musí zaměstnat osoba na HR pozici, která bude mít na starosti jak nové, tak i stávající zaměstnance.

Pro prvotní pilot a testování budou tyto čtyři pozice postačující, pokud se vše stabilizuje a budou se přidávat další klienti, současně začne nábor nových zaměstnanců, avšak vždy podle potřeby projektů v závislosti na počtu klientů.

Finální struktura zaměstnanců se v rámci celé společnosti nemění, pouze se navyšuje počet zaměstnanců na určitých pozicích. V následujícím obrázku jsem tuto strukturu zobrazil.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Jonckers (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

### 3.3.2 Založení společnosti v Ekvádoru – legislativa a právní náležitosti

V této části diplomové práce budu popisovat jednotlivé kroky potřebné pro založení společnosti ve městě Quito v Ekvádoru. K vypracování této části jsem vycházel z dat, která vypracovala Skupina Světové banky v dokumentu pod názvem „Doing Business– Ecuador“ pro rok 2019.

Ještě před samotným založením společnosti se musí zarezervovat jméno společnosti u „Superintendence of Companies“, kde bude společnost registrována a kde vše bude superlegalizováno konzulátem Ekvádoru. Rezervace jména společnosti se dělá online přímo

na domovských stránkách konzulátu. Tato rezervace bude platná pouze 30 dní od data rezervace. Za rezervaci se neplatí žádné poplatky (doingbusiness.org, 2019).

Společnost následně si musí najmout právního zástupce, který sepíše hlavní zakládací listinu pro zřízení společnosti. V ní budou stanoveny právní povinnosti, stanovy společnosti včetně vlastního vloženého kapitálu společnosti ve výši 2000 USD, který je pevně stanoven pro společnost s ručením omezeným. Tento právní dokument se pak musí notářsky ověřit. Náklady na právní úkony se pohybují okolo 1000 USD a vše trvá 1 den (doingbusiness.org, 2019).

Po vyhotovení zakládací listiny se musí notářsky ověřit její legitimní pravomoc. Ověření bývá hotovo zpravidla do 2 dnů a výše nákladů se odvíjí dle počátečního základního kapitálu společnosti. Samotné notářské ověření stojí 245 USD za prvních 25 000 USD základního kapitálu. Pokud by základní kapitál byl vyšší než minimální vklad, bude se platit 0,2 % z navyšující hodnoty kapitálu. Poté se provede registrace společnosti spolu s úředně ověřenou kopií veřejné listiny, adresou sídla společnosti, právního zástupce včetně zakládacích partnerů a jejich právních identifikací u ekvádorského konzulátu, kam bude společnost ročně odvádět roční registrační poplatek ve výši 1 % z celkového majetku společnosti vedené v Ekvádoru. Společnosti se přidělí pořadové číslo, které bude spolu s veřejnou listinou nahrané do online registru. Registrace bude trvat 1 den a je bezplatná (doingbusiness.org, 2019).

V dalším kroku se společnost bude registrovat v obchodním rejstříku, zde bude společnosti přiděleno identifikační číslo s přesným datem nabytí právní existence. Registrace v obchodním rejstříku může trvat až 5 dnů a je zpoplatněná jednorázovým poplatkem 80 USD. Dále se musí společnost registrovat na finančním úřadu, kde ji bude přiděleno daňové identifikační číslo. Dojde zde i k registraci k DPH, které se přiděluje automaticky po úspěšné registraci na finančním úřadě. Obě registrace na finančním úřadě budou trvat 4 dny a registrace je bezplatná. Po registraci na finančním úřadě je zapotřebí koupit faktury u autorizovaných společností, zde bude uvedeno prohlášení o DPH ve speciální formě. Za tisk těchto faktur, které budou obsahovat jednu originální stranu a dvě kopie, zaplatí společnost v celkové hodnotě 40 USD (doingbusiness.org, 2019).

Následuje online registrace pro sociální zabezpečení a obdržení přístupových údajů do tohoto online systému. Zde se společnost bude registrovat za účelem zaměstnání svých

zaměstnanců, kterým bude hradit sociální a zdravotní pojištění. Po jednom dni od registrace společnosti může společnost zaměstnávat místní lidi. Registrace trvá celkem 2 dny a je bezplatná. Všechny zaměstnance společnost musí mít evidované na úřadu práce na oddělení SENRES, které zde hraje roli správce všech zaměstnaneckých smluv tzv. Národního technického sekretariátu lidských zdrojů a veřejného sektoru. Registrace trvá 2 dny a je bezplatná (doingbusiness.org, 2019).

Jestliže se jedná o novou společnost zakládající se v hlavním městě Quito, musí společnost požádat o povolení k vykonávání podnikatelské činnosti v tomto městě. Zhruba po 15 dnech od podání žádosti bude provedena kontrola ze strany Hasičského oddělení a Sekretariátu pro životní prostředí. Tyto instituce dodají do 5 dnů kompletní zprávu městu Quito, pokud tyto reporty budou kladné, městský úřad vypracuje povolení k vykonávání podnikatelské činnosti do následujících 10 dnů. Po tomto povolení se společnost registruje v městském registru ekonomických aktivit RAET. Žádost o povolení vykonávání činnosti je bezplatná, avšak registrace v městském registru je zpoplatněna 50 USD, které se musí uhradit do 30 dnů od nabytí pravomoci. V poslední řadě se vytvoří bankovní účet, ze kterého bude společnost provádět svoje transakce na území Ekvádoru (doingbusiness.org, 2019).

### **3.3.3 Zabezpečení kancelářských prostorů a jejich vybavení**

V rámci dvou týdnů, kdy jsou přítomni CFO a VP of Resourcing, se zajišťují kancelářské prostory. VP of Resourcing hledá a schvaluje tyto prostory, které jsou nabízeny místními realitními kanceláři. Po schválení kanceláře jak ze strany VP, tak i CFO se zaplatí provize realitní kanceláři a také prvotní kauce v podobě měsíčního nájmu. Hlavním požadavkem na kanceláře je celkový počet místností, který je stanoven na minimálně 3 a však ideálně 4 plus kuchyňka a WC. Jedna menší místnost bude pro Office Administrátor, druhá menší místnost bude pro HR a jedna velká místnost pro projektové manažery a inženýry. V budoucnu je ideální, když projektoví manažeři jsou odděleni od inženýrů, aby se oba týmy navzájem nerušily.

Co se týče vybavení kanceláří, tak se jedná o nábytek, techniku a příslušenství. Pro nábytek je důležité, aby měl každý zaměstnanec svůj vlastní stůl s menší skříňkou pro své věci, která bude zabudovaná ve stole. Dále budou pořízeny skříně do místnosti HR a Admina na příslušenství k technice, kancelářské potřeby, administrativní dokumenty atd. Ke každému

stolu bude přidělena pojízdná otáčecí židle a navíc minimálně dvě nepojízdné židle do kanceláře HR a Administrátora.

Mezi techniku se řadí převážně počítače, monitory, klávesnice a myši pro každého zaměstnance. Dále se musí pořídit interní server a Wifi přenašeče a potřebná kabeláž. Pro kancelář Office Administrátora se bude pořizovat tiskárna, ke které bude mít přístup i HR pracovník. Kuchyně bude vybavena elektro spotřebiči, jako je lednice, mikrovlnná trouba, zařízení na filtraci vody z kohoutku a myčka na nádobí nebo také rychlovarná konvice. Mimo jiné bude pořízena klimatizace do větších kancelářských prostorů a do menších kanceláří budou zakoupeny stojanové ventilátory.

Dále se pořizuje kuchyňské nádobí, jako jsou sklenice, talíře a příbory. V neposlední řadě se pořizují kancelářské potřeby, mezi které patří psací potřeby, kalendáře, papíry, šanony atd. Převážně se bude jednat o vybavení pro kancelář HR a Office Administrátora.

Náklady na zajištění kancelářských prostorů a jeho vybavení se odhadují na zhruba 20 000 euro.

### **3.3.4 Nábor zaměstnanců, jejich role a školení**

Jelikož společnost otvírá novou pobočku v zemi, kde nikdy nepůsobila, bude si najímat speciální agentury, které vyhledají potřebné lidi vyhovující jednotlivým pozicím. Společnost požaduje takové zaměstnance, kteří budou mít kvalifikace a potřebné zkušenosti pro zastávání jedné ze čtyř pracovních pozic.

Prvotně se bude obsazovat pozice Office Administrátora. Hlavní činností na této pozici je zajišťování plynulého chodu společnosti po administrativní stránce. Řeší záležitosti spojené s komunikací s místními úřady, doplňuje kancelářské potřeby, domlouvá služby, které dodávají společnosti energie, plyn, úklid, a zastává funkci hlavního mostu mezi mateřskou společností a novou pobočkou. Na tuto pozici se lze hlásit za předpokladu, že kandidát má vysokoškolské vzdělání v ekonomickém nebo právnickém směru.

Další pozice je pro HR pracovníka, který se bude starat o nábor nových zaměstnanců a také o stávající zaměstnance. Bude mít na starost hlavní komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, bude řešit jejich potřeby a pomáhat jim s jejich problémy. Kandidáti musí mít minimálně úspěšně zakončené středoškolské studium.



Projektoví manažeři se budou starat hlavně o plynulý chod jednotlivých projektů, které jsou řízeny převážně v Evropě a částečně v Asii. Tato pozice funguje jako most mezi klientem a celou společností. Řeší s ním produkční problémy a požadavky ze strany klienta a se domlouvá se s lingvisty, kteří vytváří překlady. Veškeré finance spojené s klientem a dodavateli řeší projektový manažer. Důležitým předpokladem pro tuto pozici je vysokoškolské vzdělání v ekonomickém oboru nebo managementu.

Jako poslední pracovní pozice je zde inženýr, který se stará o dokumenty na překlad a o hotové překlady po stránce technické. Jednotlivé dokumenty se musí předpřipravit tak, aby se mohlo překládat v určitých formátech. Takto připravené dokumenty se nechávají překládat lingvisty, kteří je dodávají ve stanoveném čase a v patřičné kvalitě. Hotové překlady se musí zase naformátovat tak, jak je klient poslal společnosti. Tato pozice vyžaduje vysokoškolské vzdělání v určitých oblastech IT.

Náklady na nábor nových zaměstnanců tvoří největší položku při zakládání nové společnosti. Díky zkušenostem při otevírání nových poboček v zahraničí společnost odhaduje náklady na nábor nových zaměstnanců ve výši 40 000 euro. Bude se jednat především o platby speciálním agenturám, které budou hledat tzv. „talenty“ pro společnost Jonckers. Tyto platby se budou platit za mzdy v podobě procentuálního ohodnocení z nástupního platu nového zaměstnance.

Proběhne dvoukolové výběrové řízení. V prvním kole proběhnou pohovory telefonicky, aby se otestovaly jazykové dovednosti anglického jazyka uchazeče. Následně v druhém kole pokračuje výběrové řízení přímo v prostorách nové pobočky. V druhé části kola se pohovor skládá z ústní části a z části písemné, kdy bude představena jistá situace z každodenní činnosti v podobě případové studie, kterou musí uchazeč vyřešit na základě svého nejlepšího uvážení bez použití jakýchkoliv materiálů či elektronických zařízení.

### **3.3.5 Činnosti spojené s cestováním a ostatní náklady**

Dalším nezbytným nákladem je cestování do Ekvádoru jak pro CFO a VP of Resources, ale také pro akcionáře, kteří posuzují investici, nebo i technika, který bude sestavovat firemní server a spáruje tok dat mezi ekvádorským serverem a serverem v Evropě. Do Ekvádoru mimo prvotní fáze poletí ještě jednou VP of Resources spolu s VP of Quality and Processes, aby se postarali o kompletní školení a nastavení prvotních procesů. Náklady na cestování do

této země jsou odhadovány ve výši 20 000 euro. Společnost si ještě bokem vyčleňuje rezervu ve výši 20 000 euro pro případné ostatní náklady spojené se založením společnosti.

### 3.3.6 Časový harmonogram (Ganttův diagram)

Veškeré činnosti spojené se založením společnosti jsem vypsal níže, kde dále uvádím i jejich dobu trvání ve dnech.

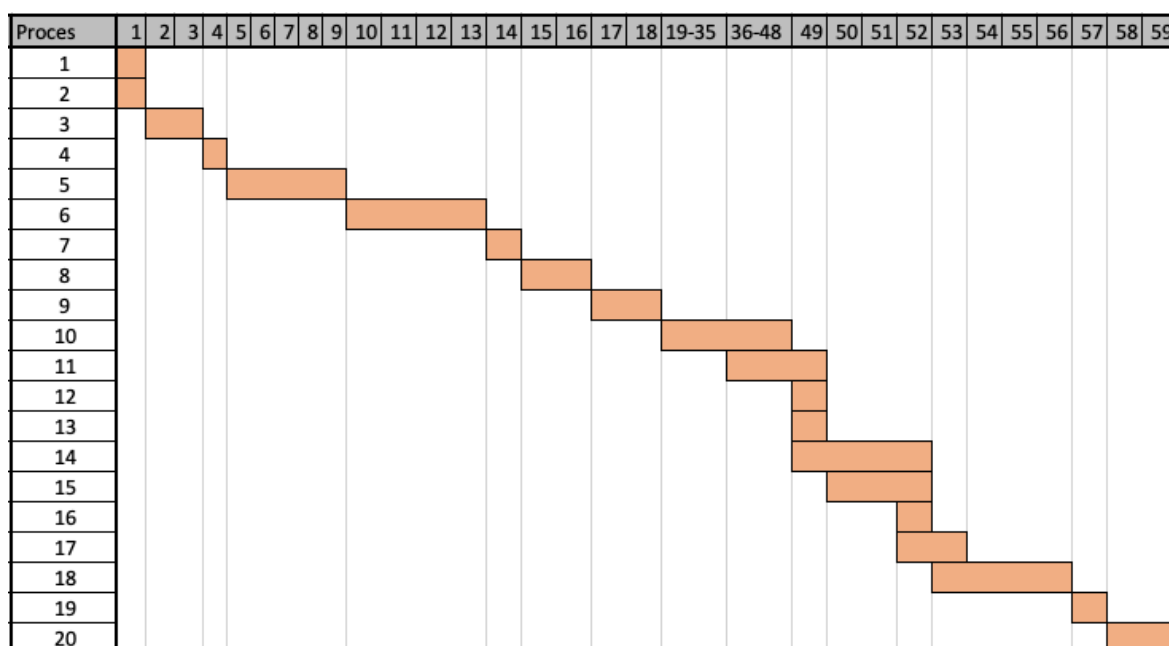
V následující tabulce jsou vypsané jednotlivé činnosti, které jdou v určitém pořadí. Toto pořadí je pak na místo názvu činnosti uvedeno v Ganttovém diagramu.

Tabulka 11: Seznam všech důležitých činností potřebných k založení pobočky a jejich potřebná doba (Zdroj: Vlastní zpracování dle Doingbusiness.org)

Proces	Název činnosti	Počet dnů
1	Rezervace názvu společnosti	0
2	Příprava zakládací listiny právníkem	1
3	Notářské ověření	2
4	Registrace u národního dozoru společností	1
5	Registrace do obchodního rejstříku	5
6	Registrace u finančního úřadu – RUC	4
7	Tisk faktur a formulářů DPH	1
8	Registrace do registru sociálního zabezpečení IESS	2
9	Registrace zaměstnanců na úřad práce SENRES	2
10	Získat povolení od městského úřadu Quito	29
11	Hledání kancelářských prostorů pomocí agentur	14
12	Registrace do městského registru ekonomických aktivit	1
13	Založení bankovního účtu	1
14	Výběr nábytku a techniky	4
15	Lehké úpravy kanceláře (malování, elektrická kabeláž...)	3
16	Nákup nábytku a montáž	1
17	Nákup techniky a nastavení	2
18	Výběrové řízení zaměstnanců	4
19	První školení podnikových procesů	1
20	Druhé školení na jednotlivých projektech	2

Velké množství činností je spojeno se založením společnosti ještě před otevřením pobočky. Společnost musí nejprve legálně existovat, a až potom lze řešit kanceláře přes realitní kanceláře. Nejdéle se čeká na obdržení povolení pro vykonávání jakékoliv obchodní činnosti

v hlavním městě. Druhá nejdelší činnost je hledání kancelářských prostorů. Tato doba není fixní, ale funguje zde jako doba, kterou nesmí realitní kanceláře přesáhnout.



Obrázek 5: Průběh a návaznost jednotlivých činností pomocí Ganttova diagramu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Tabulky 11)

Z Ganttova diagramu je patrné, že činnosti spojené se založením společnosti a uvedením pobočky do provozu budou trvat celkem 59 dnů. Co je nutné dodat, je fakt, že při zavádění nové pobočky do provozu se počítá pouze s první vlnou nábory nových zaměstnanců. Proto společnost Jonckers počítá se stabilizací nové pobočky po stránce zaměstnanecké i po případných nenadálých komplikacích zhruba do 1 roku od jejího založení.

### 3.4 Analýza rizik a opatření

V této části se zaměřím na možná rizika, která by jakkoliv ohrozila otevření nové pobočky v hlavním městě Quito v Ekvádoru.

Níže je uvedený stručný výčet hlavních rizik (interní vs. externí):

- překročení rozpočtu – interní riziko,
- vysoká míra korupce (dle Corruption Perception Index 2018) – externí riziko,
- nedodržení časového harmonogramu – interní riziko,
- nedostatečná právní vymahatelnost – externí riziko,

- vysoká kriminalita – externí riziko.

### 3.4.1 Hodnocení rizik

Pro výše zmíněná rizika jsem si vybral skórovací metodu hodnocení rizik, kde k jednotlivým rizikům budu přiřazovat hodnocení dle stupnice na škále od 1 do 10 na základě konzultací s interními experty společnosti. Tato stupnice bude platná pro hodnocení dopadu rizika na otevření nové pobočky a také pro hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika (Rais, 2007, str. 51).

Tabulky níže uvádí jednotlivé rozdělení stupnice do kategorií:

Tabulka 12: Stupnice dopadu rizika (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Dopad rizika	Stupnice
Velmi malý	1-2
Malý	3-5
Velký	6-8
Kritický	9-10

Tabulka 13: Stupnice hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupnice
Velmi malá	1-2
Malá	3-5
Velká	6-8
Velmi velká	9-10

Níže uvedená tabulka přiděluje hodnocení k jednotlivým rizikům dle nejlepšího uvážení společnosti. Výsledné hodnocení rizika se vypočítá na základě součinu hodnocení dopadu rizika a pravděpodobnosti výskytu rizika.

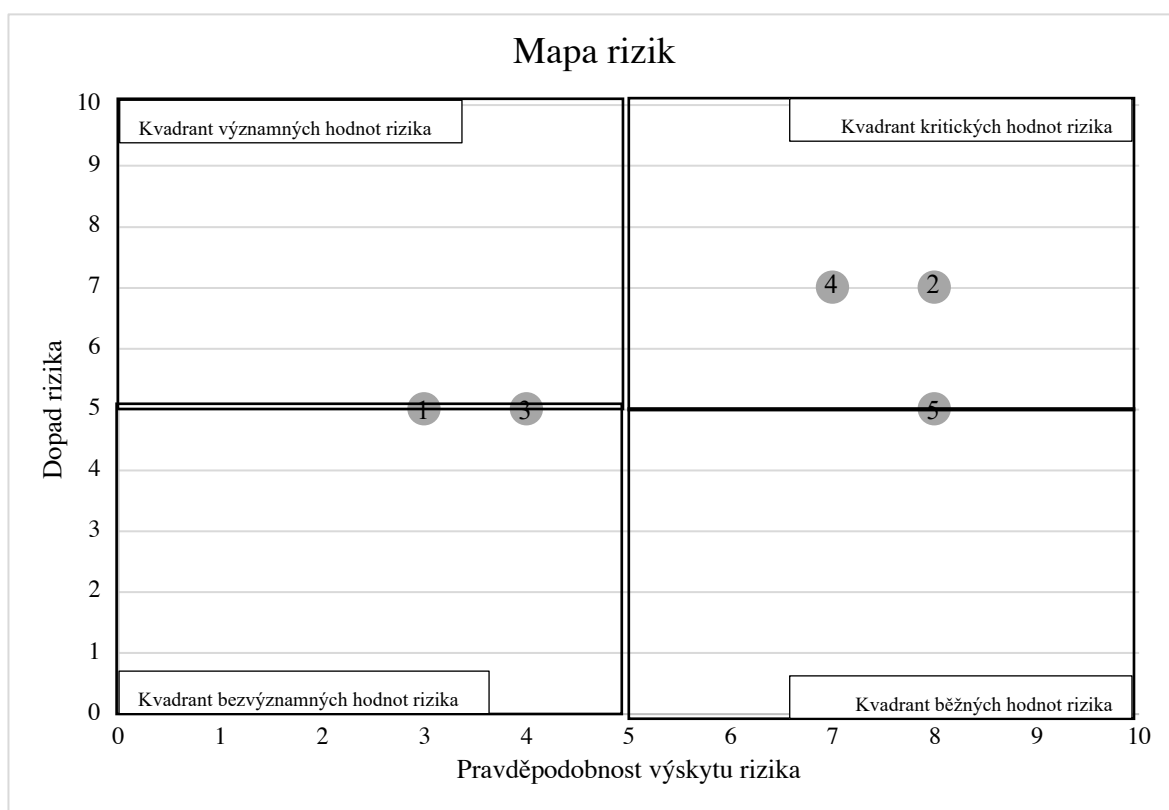
Tabulka 14: Konečné hodnocení jednotlivých rizik (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Číslo	Riziko	Možnost výskytu rizika (1-10)	Dopad rizika (1-10)	Hodnota rizika (možnost výskytu x dopad rizika)
1	Překročení rozpočtu	3	5	15
2	Vysoká míra korupce	8	7	56
3	Nedodržení časového harmonogramu	4	5	20
4	Nedostatečná právní vymahatelnost	7	7	49
5	Vysoká kriminalita	8	5	40

Překročení rozpočtu, který stanovil CFO, na založení nové pobočky v Ekvádoru by velice zkomplikovalo celý podnikatelský záměr. Společnost uvolnila své peněžní prostředky ze svých rezerv, které hodlá využít na expanzi. V případě překročení je společnost rozhodnuta využít krátkodobé úvěry, které má aktuálně sjednané pro krytí osobních nákladů. Toto riziko zpravidla řadíme do rizik interních stejně tak, jako to je u nedodržení časového harmonogramu.

Externími riziko zde hrozí v prostředí samotného Ekvádoru. Podle Transparency International za rok 2018 se Ekvádor umístil na 114. místě z celkového počtu 180 zemí, kde se průzkum prováděl. Pro společnost Jonckers to znamená, že bude muset s velkou pravděpodobností čelit korupci v tomto státě. S korupcí částečně souvisí i právní vymahatelnost, která může být na velice nízké úrovni skrze fakt, že společnost je zahraniční a s místními úřady bude v případě jednání ve velké nevýhodě (Transparency.org, 2018).

### 3.4.2 Mapa rizik



Obrázek 6: Mapa rizik před změnou (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Z mapy rizik na obrázku 5 lze vidět zobrazení výsledných hodnot rizik ve čtyřech různých kvadrantech. Nejvýznamnější riziky jsou rizika kritická, do kterých spadá vysoká míra korupce a s tím spojená nedostatečná právní vymahatelnost a částečně i vysoká kriminalita.

### 3.4.3 Opatření rizik

Nyní budu navrhopvat opatření, která by vedla ke snížení výsledného hodnocení kritických rizik.

Aby se společnost vyhnula k nepříjemným situacím, kdy by musela řešit případnou korupci, doporučuji si najmout svého právního zástupce, který by byl z místních řad. Tento zástupce by nemusela být konkrétní osoba, ale třeba právní kancelář, která bude obeznámena s místní korupcí. Tímto se společnost vyhne přímému kontaktu s korupcí a přenesla tak toto riziko na jiný subjekt. Této právní kanceláři bude platit dle dohodnutého ceníku, který bude stanovený na hodinovou práci, která bude stát 25-40 USD za jednu hodinu (ecuadorexploer.com, 2018).

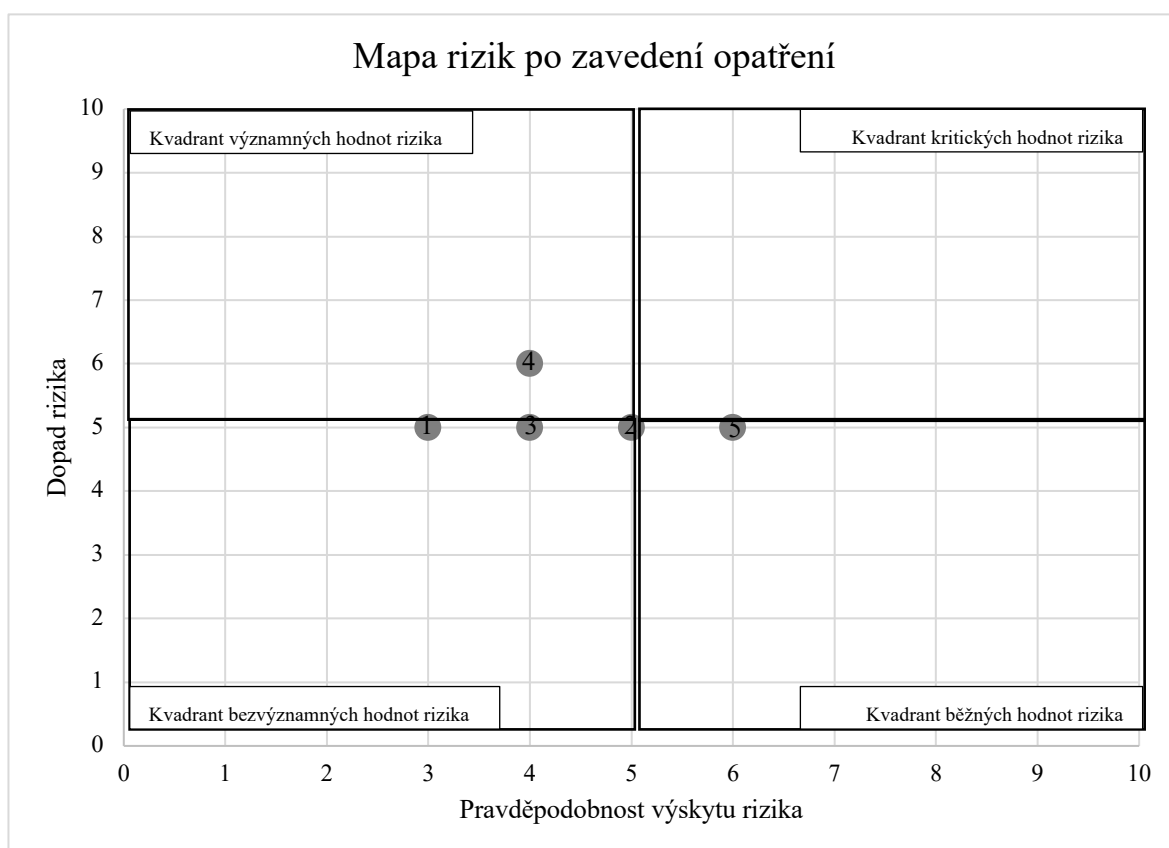
V případě vyšší kriminality je zapotřebí zabezpečit prostory pobočky. Nejlepší možná varianta je nájem kancelářských prostorů v centru města, kde budovy mají z velké většiny osobní stráž při vstupu. Tyto kanceláře jsou o něco dražší, avšak společnost nemusí vynakládat další náklady na zakoupení privátních bezpečnostních služeb.

Tabulka 15: Konečné hodnocení jednotlivých rizik po zavedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Číslo	Riziko	Možnost výskytu rizika (1-10)	Dopad rizika (1-10)	Hodnota rizika (možnost výskytu x dopad rizika)
1	Překročení rozpočtu	3	5	15
2	Vysoká míra korupce	5	5	25
3	Nedodržení časového harmonogramu	4	5	20
4	Nedostatečná právní vymahatelnost	4	6	24
5	Vysoká kriminalita	6	5	30

V tabulce 15 jsou přepočítané hodnoty po zavedení výše zmíněných opatření. Výsledné hodnoty se snížily převážně v možnosti výskytu rizika. V případě převedení právních a úředních úkonů na další subjekt se výrazně změnilы hodnoty u rizika korupce a právní vymahatelnosti.

### 3.4.4 Mapa rizik po opatření

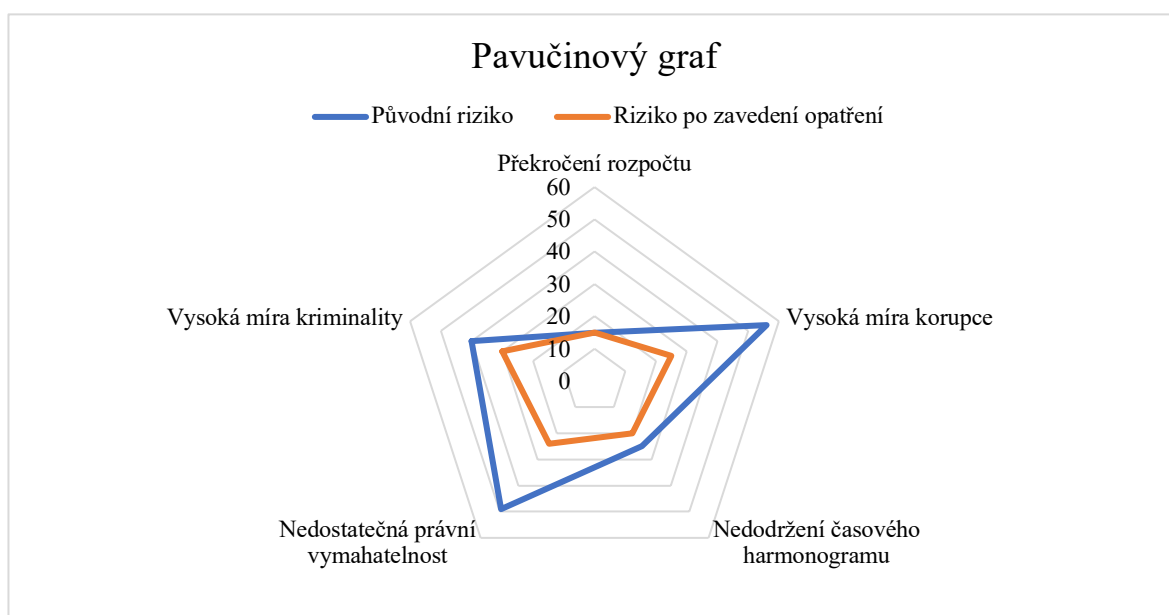


Obrázek 7: Mapa rizik po zavedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

V tuto chvíli se kritická rizika stáhnula na nižší celkovou hodnotu, potvrzuje to tak mapa rizik po zavedení opatření na obrázku 6. V případě právní vymahatelnosti se musí počítat s vyšší hodnotou rizika spadající pod kvadrant významných hodnot. Pro prvotní založení nové pobočky společnost neuvažuje o dalších opatřeních, které by omezily zbývající rizika.



### 3.4.5 Pavučinový graf



Obrázek 8: Pavučinový graf s hodnotami rizika před zavedením opatření a po zavedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů)

## 3.5 Finanční aspekty

Společnost za pomoci CFO se rozhodla uvolnit finanční prostředky z vlastních zdrojů v maximální výši 100 000 eur. Tato částka byla vypočítána na základě předchozích zkušeností společnosti z otevření nové pobočky v zahraničí. V této částce nejsou kalkulovány osobní náklady v podobě mezd, jsou to tedy pouze náklady vynaložené na otevření pobočky. Níže jsou rozepsané jednotlivé části, které se budou financovat:

- náklady cestování interních zaměstnanců do zvolené destinace,
- náklady na založení společnosti a zřízení kanceláře,
- platby HR agenturám,
- ostatní náklady.

V následující tabulce 16 uvádím jednotlivé nákladové položky spojené se založením společnosti a zprovoznění kanceláře v hlavním městě Quito v Ekvádoru. Ocenění položek pro zřízení kanceláře vycházelo z průzkumu, který provádí Expatistan.com. Celkové náklady na zřízení nové kanceláře v Ekvádoru vyjdou na 99 405 \$, v přepočtu, při aktuálním kurzu 22,99 Kč za jeden dolar (dne 9.5. 2019), to vychází na 2 285 321 Kč (kurzy.cz, 2019).

Tabulka 16: Náklady na spojené se založením pobočky v Ekvádoru (Zdroj: Vlastní zpracování dle průzkumu Expatistan.com)

Kategorie	Položka	Počet	Cena za j.	Celkem v \$	
Cestování	CFO	2	\$ 1200	\$ 2 400	
	VP of Resourcing	3	\$ 1200	\$ 3 600	
	VP of Quality and Processes	2	\$ 1200	\$ 2 400	
	ICT Administrator	1	\$ 1200	\$ 1 200	
	Ostatní (akcionáři, CEO)	4	\$ 1200	\$ 4 800	
	Rezerva	3	\$ 1200	\$ 3 600	
Založení společnosti	VK	1	\$ 2000	\$ 2 000	
	Právník	1	\$ 1000	\$ 1 000	
	Notářské ověření	1	\$ 245	\$ 245	
	Obchodní rejstřík	1	\$ 80	\$ 80	
	Faktury	1	\$ 40	\$ 40	
	Městský registr	1	\$ 50	\$ 50	
	Rezerva	1	\$ 3000	\$ 3 000	
Kancelář	Realitní kancelář		1	\$ 3000	\$ 3 000
	Kauce		1	\$ 1000	\$ 1 000
	Renovace – malování, elektřina		1	\$ 3000	\$ 3 000
	Nábytek	Pracovní stůl	10	\$ 700	\$ 7 000
		Pojízdná židle	10	\$ 200	\$ 2 000
		Skříň	2	\$ 450	\$ 900
		Velký stůl	1	\$ 1000	\$ 1 000
		Nepojízdné židle	8	\$ 100	\$ 800
	Počítače a technika	PC sestava	10	\$ 1200	\$ 12 000
		Sluchátka	12	\$ 70	\$ 840
		Tiskárna	1	\$ 300	\$ 300
		Server box	1	\$ 1500	\$ 1 500
		Wi-fi router	2	\$ 200	\$ 400
		Software licence	10	\$ 300	\$ 3 000
		Software server	1	\$ 1000	\$ 1 000
	Ostatní elektro	Lednice	1	\$ 400	\$ 400
		AC klimatizace	2	\$ 850	\$ 1 700
		Mikrovlnná trouba	1	\$ 150	\$ 150
	Rezerva		1	\$ 5000	\$ 5 000
Nábor zaměstnanců	Provize agentur		10	\$ 2500	\$ 25 000
	Rezerva		1	\$ 5000	\$ 5 000
Celkem				\$ 99 405	

### 3.5.1 Plán tržeb, nákladů a výsledku hospodaření

Společnost při sestavování prognózy vývoje tržeb vycházela z historického vývoje tržeb, dále vzala v úvahu navýšení tržeb ve druhém roce o 5 % oproti roku předchozímu a ve třetím roce navýšení tržeb o 8 %. Společnost má naplánovanou expanzi společnosti na jaře roku 2020.

#### Část plánu peněžního toku:

Tabulka 17: Plán tržeb, nákladů a výsledku hospodaření na následující tři roky (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů a interního plánu)

(v tis. Kč)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	skutečnost		plán			
<b>Tržby</b>	47463	47052	47639	48042	50444	54480
<b>Náklady</b>	42734	42364	42892	45455	45418	49052
<b>Osobní náklady</b>	34927	34625	35057	37151	37121	40090
<b>Výkonová spotřeba</b>	7180	7118	7207	7637	7631	8241
<b>Ostatní náklady</b>	627	621	628	667	666	721
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	4729	4688	4747	2587	5026	5428
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	3665	3633	3679	2005	3895	4207

Z tabulky 17 lze vyčíst, že při zavedení nové pobočky a s ní i nové nabízené služby, by vývoj tržeb neměl klesat a měl by se tak udržet minimálně po dobu 3 let.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout podnikatelského záměru pro zavedení nové pobočky na území Jižní Ameriky. Společnost, na základě vlastních průzkumů, se rozhodla otevřít novou pobočku v hlavním městě Quito v Ekvádoru. Pro sestavení tohoto podnikatelského záměru bylo zapotřebí důkladně zanalyzovat vnější prostředí, kde jsem popsal jednotlivé faktory, které ovlivňují společnost z vnějšího prostředí. Poté jsem analyzoval vnitřní faktory společnosti, kde nechyběla ani finanční analýza společnosti. V závěru jsem formuloval podnikatelský záměr na základě výsledků analýz a také konzultací s interním zaměstnancem společnosti.

V první teoretické části této diplomové práce jsem se věnoval vymezení důležitých pojmů a metod potřebné pro důkladnou analýzu společnosti a následném formulování podnikatelského záměru v podobě expanze společnosti na zahraniční trh.

Analytická část diplomové práce sloužila ke zmapování aktuální situace společnosti. Bylo zde popsáno vnější prostředí společnosti za pomoci SLEPT analýzy a analýzy atraktivity trhu díky struktuře Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Dále jsem byl schopen popsat vnitřní prostředí společnosti, kde jsem využil strukturu McKinsey 7S modelu. Součástí analýzy společnosti byla také finanční analýza. Všechny výsledky jsem následně shrnul do struktury SWOT analýzy. Ze všech analýz byly důležité výsledky z finanční analýzy. Bylo zjištěno, že společnost má problémy udržet ziskovost investovaného kapitálu na přijatelné úrovni. Díky tomu společnost nemá potřebné finanční prostředky, kterými by financovala své činnosti, a proto je společnost odkázána na cizí krátkodobé finanční zdroje.

Výsledky analýz jsem využil k formulování podnikatelského záměru pro novou pobočku v hlavním městě v Ekvádoru. Součástí tohoto návrhu bylo, za využití struktury podnikatelského záměru, detailně popsat jednotlivé kroky a procesy potřebné pro založení společnosti z právního hlediska a zřízení samotné pobočky. Všechny potřebné činnosti byly vloženy do Ganttova diagramu, který ukázal časovou náročnost celého záměru. V poslední části tohoto návrhu byly popsány náklady spojené se založením společnosti s predikcí vývoje tržeb pro následující tři roky. Celkové náklady vynaložené na otevření nové pobočky vychází v přepočtu na 2 285 321 Kč dle aktuálního kurzu ze dne 9.5.2019.

## ZDROJE

- Zapletalová, Š., 2015. Podnikání malých a středních podniků na mezinárodních trzích, Praha: Ekopress.
- Koráb, V., Režňáková, M. & Peterka, J., c2007. *Podnikatelský plán*, Brno: Computer Press.
- Fotr, J. & Souček, I., 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, Praha: Grada Publishing.
- Rais, K. & Doskočil, R., 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*, Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Červený, R., 2014. *Business plán: krok za krokem*, V Praze: C.H. Beck.
- Machková, H., 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]* 4. vyd., Praha: Grada.
- Machková, H., Černohlávková, E. & Sato, A., 2010. *Mezinárodní obchodní operace* 5. vyd., Praha: Grada.
- Meixnerová, L., Zapletalová, Š. & Stefanovová, Z., 2017. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*, V Praze: C.H. Beck.
- Sato, A., Halík, J. & Hinčica, V., 2017. *International business operations*, Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE.
- Král, P. et al., 2016. *International marketing: theory, practices and new trends* Second revised edition., Prague: Oeconomica, nakladatelství VŠE.
- CzechTrade, 2019. Právní prostředí, celní problematika. *Businessinfo.cz*. Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/pravni-prostredi-a-regulace/pravni-prostredi-celni-problematika.html> [Accessed March 19, 2019].
- Anon., 2019. Orientace GDPR: Co je GDPR. *Ministerstvo vnitra České republiky*. Available at: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx> [Accessed March 27, 2019].
- Anon., 2018. Ekvádor: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. *Businessinfo.cz*. Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ekvador-zakladni-charakteristika-teritoria-18868.html#sec3> [Accessed March 27, 2019].
- Kew, J. & Watson, A., 2017. *Financial accounting: an introduction* 5th edition., Cape

Town: Oxford University Press.

Knápková, A. et al., 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady 3., kompletně aktualizované vydání., Praha: Grada Publishing.

Pevná, J., 2017. Vybrané kapitoly z finančního řízení firmy, Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE.

Anon., 2018. Česká ekonomika poroste v roce 2019 o 3 procenta. Businessinfo.cz. Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-ekonomika-poroste-v-roce-2019-o-3-procenta-117344.html> [Accessed May 06, 2019].

Mareš, D., 2017. Nové trendy ve financích a ekonomice, Praha: Wolters Kluwer.

Křivánek, M., 2019. Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům, Praha: Grada.

Anon., 2019. Ekvádor: Základní charakteristika teritoria, ekonomický přehled. Businessinfo.cz. Available at: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ekvador-zakladni-charakteristika-teritoria-18868.html> [Accessed May 06, 2019].

Anon., 2019. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2018. Transparency International: The Global Coalition Against Corruption. Available at: <https://www.transparency.org/cpi2018> [Accessed May 07, 2019].

Anon., 2018. Legal Services. Ecuador Explorer. Available at: [http://www.ecuadorexplorer.com/html/legal\\_services.html](http://www.ecuadorexplorer.com/html/legal_services.html) [Accessed May 07, 2019].

Anon., 2019. EASE OF DOING BUSINESS IN Ecuador. Doing Business. Available at: <http://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/ecuador#starting-a-business> [Accessed May 07, 2019].

Anon., 2019. Cost of living in Quito, Ecuador: List of prices in Quito, Ecuador, Current as of May 2019. Expatistan.com. Available at: <https://www.expistan.com/cost-of-living/quito> [Accessed May 09, 2019].

Anon., 2019. Dolar, Americký dolar USD, kurzy měn. Kurzy.cz. Available at: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/USD-americky-dolar/> [Accessed May 09, 2019].

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze strategického plánování .....	26
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti Jonckers .....	40
Obrázek 3: Graf tržeb a VH v čase .....	50
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Jonckers .....	53
Obrázek 5: Průběh a návaznost jednotlivých činností pomocí Ganttova diagramu .....	59
Obrázek 6: Mapa rizik před změnou.....	62
Obrázek 7: Mapa rizik po zavedení opatření .....	64
Obrázek 8: Pavučinový graf s hodnotami rizika před zavedením opatření a po zavedení opatření .....	65

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ceny jednotlivých skupin na specifických účtech.....	31
Tabulka 2: Vertikální analýza aktiv v tis. Kč .....	41
Tabulka 3: Vertikální analýza pasiv v tis. Kč .....	42
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv v % .....	42
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv v % .....	43
Tabulka 6: Rentabilita investovaného a vlastního kapitálu za jednotlivé roky v % .....	44
Tabulka 7: Zadluženost společnosti v letech v %.....	45
Tabulka 8: Ukazatele aktivity společnosti ve dnech za jednotlivé roky .....	45
Tabulka 9: SWOT analýza 1. část .....	46
Tabulka 10: SWOT analýza 2. část .....	46
Tabulka 11: Seznam všech důležitých činností potřebné k založení pobočky a jejich potřebná doba.....	58
Tabulka 12: Stupnice dopadu rizika .....	60
Tabulka 13: Stupnice hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika .....	60
Tabulka 14: Konečné hodnocení jednotlivých rizik .....	61
Tabulka 15: Konečné hodnocení jednotlivých rizik po zavedení opatření.....	63
Tabulka 16: Náklady na spojené se založením pobočky v Ekvádoru.....	66
Tabulka 17: Plán tržeb, nákladů a výsledku hospodaření na následující tři roky.....	67



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Část rozvahy Aktiva v čase 2015–2017 .....	72
Příloha 2: Část rozvahy Pasiva v čase 2015–2017 .....	72
Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát v čase 2015–2017 .....	73

Příloha 1: Část rozvahy Aktiva v čase 2015–2017 (Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<b>Aktiva (v tis. Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Celková aktiva</b>	23222	24965	59763
Dlouhodobý majetek	2288	1677	2788
Dlouhodobý nehmotný majetek	424	301	103
Dlouhodobý majetek	1864	1376	2685
<b>Oběžná aktiva</b>	20742	23278	56807
Dl. pohledávky	0	0	0
Kr. pohledávky	19955	23093	56373
Kr. finanční majetek	787	0	0
Peněžní prostředky	0	185	434
<b>Čas. Rozlišení</b>	192	10	168

Příloha 2: Část rozvahy Pasiva 2015–2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<b>Pasiva (v tis. Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Celková pasiva</b>	23222	24965	59763
<b>Vlastní kapitál</b>	15502	17366	21031
Základní kapitál	19000	19000	19000
Fondy ze zisku	10	10	10
Výsledek z hospodaření z minulých let	-7245	-3508	-1644
Výsledek z hospodaření za běžné období	3737	1864	3665
<b>Cizí zdroje</b>	7633	7567	38700
Rezervy	667	667	667
Dlouhodobé závazky	0	0	0
Krátkodobé závazky	6966	6900	38033
<b>Časové rozlišení</b>	87	32	32

Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát v čase 2015–2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

<b>Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	44957	45080	47463
Tržby za zboží	0	0	0
<b>Výkonová spotřeba</b>	9066	7356	7180
Spotřeba materiálu a energie	1369	1113	1212
Služby	7697	6243	5968
<b>Osobní náklady</b>	31062	34610	34927
Mzdové náklady	22353	25502	25612
<b>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</b>	8709	9108	9315
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	7444	7895	8040
Ostatní náklady	1265	1213	1275
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	807	757	800
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	807	757	800
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	807	757	800
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	0	699	159
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	699	144
Jiné provozní výnosy	0	0	15
<b>Ostatní provozní náklady</b>	94	409	148
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	280	119
Daně a poplatky	92	124	20
Jiné provozní náklady	2	5	9
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	3928	2647	4567
Ostatní finanční výnosy	3	2	218
Ostatní finanční náklady	121	151	56
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	-118	-149	162
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	3810	2498	4729
<b>Daň z příjmů</b>	73	634	1064
<b>Daň z příjmů splatná</b>	73	634	1064
<b>Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)</b>	3737	1864	3665
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	3737	1864	3665
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	44960	45781	47840